

**Format**Auflage: 82.223 Artikelumfang: 239835 mm<sup>2</sup>

02.03.2007

Seite: 74 1/6

Thema: Train

Autor: Hagleitner

**CLIP!**  
MEDIASERVICE

# So werden Sie ein guter Chef

Nicht jeder, der Karriere macht, ist deshalb auch ein guter Manager. FORMAT fragte hochkarätige Experten, was gute Führungskräfte letztlich auszeichnet.



**„Allen krausen Guru-Theorien zum Trotz geht es bei Management um Wirksamkeit. Auf die Resultate kommt es an.“**

**Martin Hagleitner**  
Malik MZSG

**W**ie weit ein Manager mit seinem Führungsstil kommt, zeigt sich manchmal erst auf lange Sicht: Den ehemaligen Bawag-Boss Helmut Elsner, bekannt für absolutistische Herrschaftsalüren und von Jagdern abgenickte Entscheidungen, führte seine letzte Karrierestation kürzlich als Untersuchungshäftling ins Polizeigefängnis des Wiener Landesgerichts. Als Elsner die Führung der Gewerkschaftsbank übernahm, war ein nach Österreich emigrierter junger Techniker mit Führungsambition und Motivationstalent gerade dabei, seine Karriere in der Telekombranche voranzutreiben – heute hat Boris Nemsic einen guten Teil seiner Vision, die Telekom Austria zum führenden Telekomunternehmen Südosteuropas zu machen, bereits verwirklicht.

In der Flut einschlägiger Management- und Coachingliteratur fehlt es nicht an Orientierungshilfen für jene Führungskräfte, die dem Positivbeispiel von Nemsic folgen wollen. Sozial kompetent soll der Manager sein, mitarbeiter- und teamorientiert, ein Coach und Motivator für seine Leute, ein Visionär mit Leadership – doch wer alle diese Kriterien erfüllen will, hat viel zu tun. Und dann gab es ja auch noch den Mann, der sich nicht lange mit Coaching und Motivation aufhielt, sondern jedes Jahr einfach die schwächsten zehn Prozent seiner Leute feuerte und damit eine der meistrespektierten Führungspersönlichkeiten der Welt, für das US-Magazin „Fortune“ sogar der >>



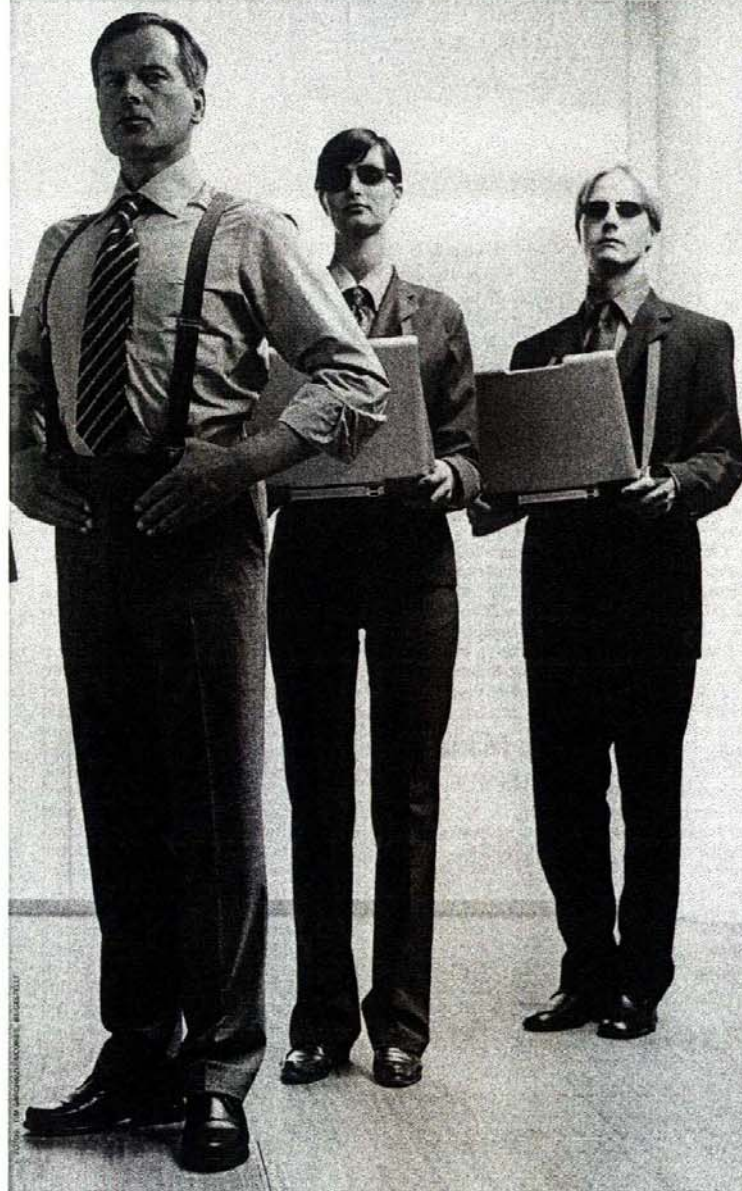
**FÜHRUNGSQUALITÄT.** Letztlich kommt es nicht auf den Führungsstil an, sondern darauf, ob Mitarbeiter ihren Chef als kompetent einschätzen oder nicht.

74 FORMAT 9 | 07

Thema: Train

Autor: Hagleitner

## Sechs Grundsätze wirksamer Führung:



### 1 Orientierung an den Resultaten

Führungskräfte sollten den Output beurteilen, nicht den Input in Form von Fleiß oder Zeitaufwand. Je effektiver jemand arbeitet, desto größere Aufgaben bewältigt er.

### 2 Beitrag zum Ganzen zeigen

Gutes Management vermittelt die Sicht über die unmittelbare Aufgabe hinaus. Seinen Beitrag zum Ganzen zu kennen ist die beste Form von Motivation.

### 3 Konzentration aufs Wesentliche

Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis. Selbst nützliche Hilfsmittel wie Mobilkommunikation führen, falsch angewandt, zu Ablenkung und Verzettelung.

### 4 Die Stärken nutzen

Wichtiger als die Behebung von Schwächen ist es, die Stärken von Mitarbeitern mit ihren Aufgaben in Einklang zu bringen. Stärken zu erkennen ist aber schwieriger.

### 5 Vertrauensbasis aufbauen

Gelingt nur durch berechenbares, konsequentes Handeln, nicht mit Worten. Von Intriganten muss man sich trennen – unabhängig von ihren sonstigen Stärken.

### 6 Positiv und konstruktiv denken

Nicht im esoterischen Sinne, sondern als nüchterner Realist: Zuerst an Chancen und Möglichkeiten denken, nicht an schwieriges Umfeld und Probleme.

Quelle: Malik M250

9 | 07 FORMAT 75

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an den Verlag

Thema: Train

Autor: Hagleitner



„Leadership kann man, wenn überhaupt, nur in der Praxis und nur von den Besten lernen.“

Andreas Landgrebe Ray & Berndtson

„Auch wenn viel über Soft Facts geredet wird, sind sie in der Realität oft sekundär.“

Philipp Harmer Egon Zehnder International

>> „Manager of the Century“ wurde – Managementlegende Jack Welch, der ehemalige Chef von General Electric.

Was macht also einen erfolgreichen Manager, einen guten und respektierten Chef wirklich aus? Eine Frage, die Führungskräfte aller Ebenen umso mehr bewegt, als sie sich nicht nur gegenüber ihren Vorgesetzten für Ergebnisse verantworten müssen, sondern immer öfter auch im Zuge konzernweiter Mitarbeiterbefragungen Zensuren von ihren eigenen Leuten erhalten, die Eingang in ihre Leistungsbeurteilung finden.

Zudem wird das Klima in den Führungsetagen zusehends rauer. So erfolgte laut einer Erhebung von Booz Allen Hamilton 2005 bereits mehr als die Hälfte aller Managerablässe im deutschsprachigen Raum wegen mangelhafter Performance (siehe Grafik). FORMAT hat führende Management- und Personalexperten befragt, wodurch sich exzellente Manager auszeichnen. Und wer wissen will, ob sein Chef nun zur Führungselite zählt oder nicht, findet als Orientierungshilfe den FORMAT-Check „Wie gut ist Ihr Boss?“ auf Seite 77. Allen, die selbst schon Führungsverantwortung tragen, kann dieser Fragebogen auch als Grundlage einer kritischen Selbstbeurteilung dienen.

„Führung und Management haben nichts mit besonderen Talenten zu tun“, sagt Martin Hagleitner, Geschäftsführer des Malik Management Zentrum St. Gallen (MZSG) in Österreich. „Die unterschiedlichsten Theorien von diversen Gurus und Coaches sorgen nur für Ver-

wirung“, so sein harsches Urteil, „gutes Management bedeutet, wirksam zu sein und Resultate zu erzielen.“

Für das MZSG gibt es daher sechs nüchternere Führungsgrundsätze, die für den Erfolg ausschlaggebend sind (siehe Seite 75). Daraus lassen sich konkrete Handlungsanleitungen für die Praxis ableiten: Ein guter Chef beurteilt Mitarbeiter nicht nach ihrem Arbeitsfleiß oder den im Büro verbrachten Stunden, sondern anhand der Ergebnisse ihrer Arbeit. Auch die in manchen Betrieben fast manische Konzentration auf Schwächen und deren Beseitigung ist

ineffizient. Thomas Muster wäre wohl kaum die Nummer eins der Welttrangliste geworden, hätte er sich im Training auf das Ausmerzen seiner Volleyschwächen konzentriert. Gutes Management bedeutet, die Stärken seiner Leute zu erkennen und sie so einzusetzen, dass sie diese in ihrer Arbeit ausspielen können.

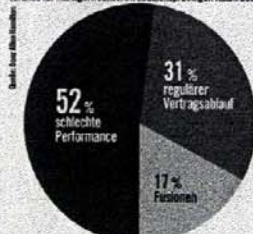
### Mitarbeiter so einsetzen, dass sie ihre Stärken ausspielen

Schlüsselbegriffe bei der Definition des guten Chefs sind für fast alle Experten das Vertrauen und der Respekt der Mitarbeiter. Fehlt es daran, bleiben alle Motivationsversuche sinn- und wirkungslos. „Mitarbeiter müssen glauben, dass ein Chef die Firma kompetent in die Zukunft führen kann. Er darf vor ihnen nicht als Loser dastehen“, meint Philip Harmer vom Executive-Search-Marktführer Egon Zehnder International. „Das Vertrauen seiner Mitarbeiter gewinnt man nicht durch esoterische Übungen oder Teamseminare, sondern durch Berechenbarkeit und Konsequenz“, präzisiert Hagleitner.

Das Thema Vertrauen steht auch für Erich Pichorner, Chef des Personaldienstleisters Manpower, im Brennpunkt. Er hat eine Checkliste aufgestellt, anhand deren man Warnsignale für fehlendes Vertrauen in einem Unternehmen präventiv erkennen kann (siehe Seite 78), und zitiert eine Weisheit von Konfuzius: „Drei Dinge braucht es zum Regieren: Waffen, Nahrung und Vertrauen. Kann ein Herrscher nicht alle drei gewährleisten, soll er zuerst die Waffen aufgeben, dann die Nahrung. Das Vertrauen muss er aber bis zum Ende sichern. Ohne >>

### Schwache Manager fliegen raus

Warum Manager abtreten  
(Gründe für Managerwechsel im deutschsprachigen Raum 2005)



ABGANG. Bei 52 Prozent aller Managerwechsel war die schlechte Performance der Grund für die Ablöse in der Chefetage.

test

# FORMAT-Check: Wie gut ist Ihr Boss?

Qualitätskontrolle für Ihren Chef: 20 Fragen, die Ihnen helfen, den Vorgesetzten richtig einzuschätzen, und wie Sie auf die Ergebnisse dieses Checks reagieren sollten.

Ihr direkter Vorgesetzter ...

1. ... behandelt Sie im Unternehmen mit beruflichem und persönlichem Respekt.  
 ja  neutral  nein
2. ... beurteilt Ihre Leistung anhand Ihrer Arbeitsergebnisse und nicht anhand von im Büro verbrachten Stunden.  
 ja  neutral  nein
3. ... lobt Sie ausdrücklich, wenn Sie gute Leistungen erbracht haben.  
 ja  neutral  nein
4. ... vereinbart mit Ihnen klare Ziele, aus denen Sie erkennen, ob und inwieweit Sie seine Anforderungen erfüllen.  
 ja  neutral  nein
5. ... kann Ihnen vermitteln, wie Sie mit Ihrer Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen.  
 ja  neutral  nein
6. ... versorgt Sie mit den notwendigen Informationen und hält Sie über relevante Ereignisse im Unternehmen auf dem Laufenden.  
 ja  neutral  nein
7. ... bindet Sie in anstehende Entscheidungsprozesse ein, wenn diese direkt Ihren Arbeitsbereich betreffen, und



**FÜHRUNGS-CHECK.** Starke Chefs geben klare Ziele vor und ermutigen Mitarbeiter, diese selbstständig anzusteuern.

beachtet Ihre Meinung dazu.  
 ja  neutral  nein

8. ... setzt Sie so ein, dass Sie Ihre persönlichen Stärken in Ihrer Arbeit ausspielen können.  
 ja  neutral  nein
9. ... überträgt Ihnen herausfordernde Aufgaben, die dazu beitragen, Ihre Qualifikationen und Fähigkeiten zu verbessern.  
 ja  neutral  nein
10. ... ist bereit, in Einzel- und Gruppengesprächen auf vorgebrachte Kritikpunkte einzugehen.  
 ja  neutral  nein

11. ... fördert ein teamorientiertes Arbeitsklima und kümmert sich darum, dass die Arbeitsatmosphäre im Team konstruktiv ist.  
 ja  neutral  nein
12. ... übernimmt für die Ergebnisse, die in seinem Bereich erzielt wurden, die Verantwortung und stärkt seinem Team firmenintern den Rücken.  
 ja  neutral  nein
13. ... unterstützt Sie, wenn notwendig, im fachlichen Bereich bei Ihrer Arbeit.  
 ja  neutral  nein
14. ... überträgt Ihnen selbstständige Aufgaben, räumt

Ihnen Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung ein.  
 ja  neutral  nein

15. ... ermutigt Sie dazu, Verbesserungsvorschläge zu machen und diese auch umzusetzen.  
 ja  neutral  nein
16. ... legt Wert darauf, sich auch selbst an den Maßstäben messen zu lassen, die er bei seinen Mitarbeitern anlegt.  
 ja  neutral  nein

17. ... spricht mehr von den Möglichkeiten und Chancen in Ihrer gemeinsamen Arbeit als von Schwierigkeiten und ungünstigen Rahmenbedingungen.  
 ja  neutral  nein
18. ... gibt regelmäßig Feedback und führt strukturierte Mitarbeitergespräche.  
 ja  neutral  nein

19. ... geht selbst gut vorbereitet in Meetings und sorgt für effektive Abläufe von Besprechungen und Sitzungen.  
 ja  neutral  nein
20. ... setzt sich für Sie ein, wenn Sie mit einem persönlichen Anliegen zum ihm kommen.  
 ja  neutral  nein

**Auswertung: Ja = 2 Punkte, Neutral = 1 Punkt, Nein = 0 Punkte**

**0-10 Punkte:**  
Ihr Chef weist massive Führungsschwächen in wichtigen Bereichen auf. Wenn Sie nicht resignieren wollen, übernehmen Sie selbst Verantwortung und Risiko.

**11-20 Punkte:**  
Ihr Chef hat einige Schwachpunkte. Sprechen Sie ihn in geeigneter Form auf für Sie untragbare Defizite an, und versuchen Sie so eine Veränderung herbeizuführen.

**21-30 Punkte:**  
Ihr Chef nimmt seine Führungsverantwortung in den meisten Bereichen sehr ordentlich wahr. Ergänzen und kompensieren Sie dort, wo es noch Probleme gibt.

**31-40 Punkte:**  
Glückwunsch. Sie haben einen Chef, von dem Sie viel lernen können. Er wird auch Ihre persönlichen Ambitionen verstehen und Sie bei deren Verwirklichung unterstützen.

Anfragen für weitere Nutzungsrechte an dem Verlag  
© 2007 CLIP MEDIASERVICE

Thema: Train

Autor: Hagleitner

„Wer Führung verändern will, muss die Organisation betrachten, nicht nur die Person.“



Lothar Wenzl  
Train Consulting

>> Vertrauen kann er nicht bestehen.“ Viele von Pichorners konkreten Tipps an Führungskräfte zum Aufbau von Vertrauen (siehe Kasten unten) decken sich mit den Führungsgrundsätzen von MZSG-Chef Hagleitner.

Auch das Verhältnis zwischen der Fach- und Führungskompetenz eines Chefs ist aus Sicht der Experten völlig klar: Wer sich fachlich nicht bewährt, sollte ohnehin nie Gelegenheit bekommen, Führungsverantwortung zu übernehmen. „Im Laufe einer Karriere geht der Anteil der Sachaufgaben typischerweise zurück, während die Führungsaufgaben wachsen“, so Hagleitner. Doch nicht jeder, der fachlich firm ist, hat auch das Zeug zur Menschenführung. „Leider sind die Karrierebilder stark hierarchisch geprägt und nicht in Richtung Fachkarriere. Mehr



„Es gibt ein Muster: Erfolgreiche sind emotional intelligent, Erfolgreiche sind in emotionaler Intelligenz schwach.“

Joachim Kappel Headhunter

Geld und mehr Ansehen sind immer noch mit Aufstieg in der Hierarchie verbunden“, erklärt Andreas Landgrebe, Managing Partner des Headhunters Ray & Berndtson. „Leadership“, ist er überzeugt, „ist nur beschränkt durch Ausbildung zu vermitteln. Wenn überhaupt, lernt man Leadership nur in der Praxis und nur von den Besten.“

Die weichen Faktoren würden bei der Definition von Führungsqualität oft überschätzt, meint Egon-Zehnder-Experte Philipp Harmer: „Nicht nur Softies werden als gute Chefs akzeptiert. Auch wenn viel über Soft Facts geredet wird, sind sie in der Realität oft sekundär.“ Die provokante These des Headhunters: „Jemand, der nur sozial kompetent ist, ist als Chef

## warnsignale

### Zeichen geringen Vertrauens

1. **Zu viel Zeit für Kontrollen:** Normen und Vorgaben sind nicht das Wichtigste.
2. **Hohe Fluktuation:** Die besten Unternehmen sind jene, die gute Mitarbeiter halten.
3. **Angst vor dem Chef:** Angst ist immer ein Zeichen extrem niedrigen Vertrauenslevels.
4. **Zynismus:** Killt bei niedrigem Vertrauensniveau innovative Ideen in der Firma.
5. **Inkonsistenz:** Gute Führungskräfte halten Zusagen. Schlechte verlieren Vertrauen.
6. **Risikoscheu:** Leadership erfordert Risikobereitschaft, auch den Besten gelingt nie alles.
7. **Schönreden:** Vertrauen erfordert authentische Kommunikation, nicht Täuschen.
8. **Furcht vor Konkurrenz:** Mitbewerber als Feinde statt Gegner im fairen Wettkampf.
9. **Schlechter Ruf:** Interne Gerüchteküche dringt nach außen und schädigt das Image.
10. **Büroklatsch:** Wenn man dort eher als im Meeting erfährt, wie es um die Firma steht.



Erich Pichorner,  
Manpower:

„Vertrauen ist die Fähigkeit, sich auf etwas zu verlassen, trotz möglichen Risikos. Im Personaldienstleistungsbereich ist Vertrauen das Um und Auf. Daher befassen wir uns intensiv mit den Faktoren dafür.“

## tipps

### So baut man Vertrauen auf

1. **Versprechen halten:** Gilt insbesondere für Führungskräfte auch bei kleinen Dingen.
2. **Klare Ziele vorgeben:** Ziele müssen sein, Visionen eines Leaders können sein.
3. **Kommunikation:** Anführer brauchen Gefolgsleute, die wissen, wohin es geht.
4. **Unternehmensumfeld beachten:** Bessere Kontextkenntnis bringt bessere Entscheidungen.
5. **Lassen Sie Ihr Ego daheim:** Sie sind Teil des Teams. Lassen Sie es am Erfolg teilhaben.
6. **Vertrauenskonto:** Vertrauen ist wie ein Konto, auf das man auch einzahlen muss.
7. **Transparenz:** Geben Sie den Leuten Informationen, damit sie das Ziel verstehen.
8. **Kultur entwickeln:** Nationale Kultur dominiert immer Firmenkultur. Lassen Sie es zu.
9. **Kein blindes Vertrauen:** Geben und Nehmen sollten sich die Waage halten.
10. **Trust your Instinct:** Gute Manager haben emotionale Intelligenz ... und etwas Glück.

Thema: Train

Autor: Hagleitner



„Man unterscheidet Misserfolgsmeider und Erfolgssucher. Erkennen von Siegertypen ist eine lohnende Aufgabe.“

Günther Tengler Jenewein & Partner

die falsche Besetzung. Ein guter Chef kann sogar sozial inkompetent sein, wenn er Respekt hat – ein ganz toller Chef hat natürlich beides.“

Joachim Kappel, Harmer's früherer Kollege bei Egon Zehnder und derzeit als Lektor am Institut für Strategische Unternehmensführung der Universität Innsbruck engagiert, betont dagegen die herausragende Bedeutung emotionaler Intelligenz: „Führungskräfte brauchen Erfahrung, rationale Intelligenz und soziale Intelligenz. Erfahrung hat ab einer gewissen Ebene jeder. Erfolgreiche Manager sind immer emotional intelligent, erfolglose in emotionaler Intelligenz schwach.“

Andreas Landgrebe wiederum erkennt echte Leader daran, dass sie Mitarbeitern die Möglichkeit geben, an ihren Aufgaben zu wachsen: „Die stärksten Führungskräfte sind jene, unter denen sich Leute entwickeln, die in zwei, drei Jahren deren Job machen können.“ Dazu müsse man aber bereit sein, nicht zur zu delegieren, sondern wirklich auch Entscheidungsmacht abzugeben. Landgrebe: „Mitarbeiter in Maßen zu überfordern ist gelebte Leadership. Wenn jemand merkt, der Chef traut mir was zu, gibt das einen Schub im Selbstwertgefühl.“

Die Identifikation und Förderung fähiger Nachwuchskräfte ist für Günther Tengler, geschäftsführender Gesellschafter von Jenewein & Partner, nicht nur eine spannende Aufgabe seiner Zunft, sondern für jeden Manager: „Nicht umsonst unterscheidet man Misserfolgsmeider und Erfolgssucher. Das Erkennen und Fördern von Siegertypen zählt zu den herausforderndsten und lohnendsten Aufgaben.“ Der Umkehrschluss: Wo Mitarbeiter nur mittelmäßige Leistungen erbringen

und sich auch im Lauf der Zeit nicht wesentlich verbessern, liegt auch in Sachen Führung etwas im Argen.

Ob Sie selbst Gefahr laufen, unter einem schwachen Chef zu wenig Entwicklungsmöglichkeiten zu bekommen, zeigt Ihnen der FORMAT-Test auf Seite

### Starke Führungskräfte erkennt man an fähigen Mitarbeitern

75. Doch was tun, wenn das Ergebnis desaströs ausfällt? „Selbstmitleid und Lamentieren führt zu nichts“, sagt Personalexperte Landgrebe. „Wenn es unerträglich ist, muss man die Konsequenz ziehen und weggehen, weil man nie illoyal werden soll“, ergänzt Harmer. „Von einer Nachwuchsführungskraft erwarte ich, dass sie versucht, in einer solchen Situation eine Änderung herbeizuführen, ob durch Konfrontation oder über Dritte“, meint Joachim Kappel. Gelingt das nicht, sei es auch ein Zeichen von Rückgrat, einen schwachen Chef zu verlassen – und keinesfalls nachteilig für den weiteren Karriereweg.

Lothar Wenzl von Train Consulting, Entwickler eines umfassenden Leadership-Checks, warnt allerdings davor, über der Definition von persönlichen Anforderungen an Führungskräfte die Organisation zu vergessen, in der sie tätig sind: „Organisationen mit ihren Rahmenbedingungen prägen Führungsverhalten am meisten.“ Hätte demnach der ÖGB seine Strukturen beizeiten selbstkritisch durchleuchtet, wäre ihm das Debakel um die Bawag und Helmut Elsner wohl erspart geblieben.

– MICHAEL SCHMID

### frühwamsystem

## Arbeitsklima wird auf Knopfdruck messbar

Ein Online-Tool hilft Firmen, die Mitarbeiterzufriedenheit laufend zu messen und zu verbessern.

Für Lambert Gneisz, Geschäftsführer von Human Business Managementwerkzeuge, hängen Motivation und Produktivität unmittelbar zusammen: „Firmen, die gute Mitarbeiter halten, können dadurch zweistellige Produktivitätssprünge erzielen.“ Er hat ein webbasiertes Human-Resources-Managementinformationssystem, den „hpm – human performance manager“, entwickelt, mit dem sich Stimmungsbilder regelmäßig und häufiger erheben lassen als etwa mittels herkömmlicher Mitarbeiterbefragungen.

Bei Unternehmen wie Palfinger oder der Volksbanken-Gruppe erhalten Mitarbeiter regelmäßig eine Mail mit einem Link zur Umfragesoftware. So wird in der Regel alle drei Monate die Stimmungslage zu den von den



LAMBERT GNEISZ: „Das Ergebnis kann von den Kunden selbstständig interpretiert werden.“

Anwendern gewünschten relevanten Themen Zielklarheit, Organisationsqualität, Führungsqualität und Arbeitsklima abgefragt. Dargestellt werden diese und ihre Entwicklung im Zeitablauf in Form eines Ampelsystems. Gneisz: „So können Resultate selbstständig interpretiert werden. Das System ist eigentlich ein Executive-Controlling, das zeigt, ob die richtigen Leute an der richtigen Stelle sitzen – und zwar bevor Mitarbeiter das Handtuch werfen.“ Zum Stimmungsbild bietet hpm zusätzliche Module mit Ursachen-Checklisten und Vorschlagslisten zur Problemlösung an.

9107 FORMAT 79