

Thema: Train

Autor:

# Was Führung möglich und unmöglich macht

*Wer die Qualität von Führung allein an einer Person festmache, liege falsch, sagen die Berater von Train. Erst bei entsprechenden Rahmenbedingungen werde Führung wirksam.*

*Heidi Aichinger*

Jedes Unternehmen hat Verhaltensmuster – etwa in der Kommunikation oder bei Entscheidungsfindungen. Letzte-

re werden häufig immer weiter nach oben delegiert, bis sie sich „stauen“ und letztlich zu Geschwindigkeits- und Leistungsverlust im Daily Business führen. Viele Unternehmen seien in dieser Form „blockiert“, sagt Lothar Wenzl, Geschäftsführer von Train und Experte für systemische Organisationsentwicklung.

„Alle tun so, als gebe es das spezifische Unternehmen mit seinen Verhaltensmustern nicht“, sagt er. Dabei sei die Organisation bzw. die Rahmenbedingungen, die sie schaffe, ein nicht zu vernachlässigender Faktor, wenn nicht der wichtigste.

Führung setze sich – so Wenzl weiter – aus dreierlei Qualitäten zusammen:

- die **Begabung und die mitgebrachte Fähigkeit** einer einzelnen Person für Führungsaufgaben,
- die **Möglichkeit, Führungskompetenzen** weiterzuentwickeln, und
- die **Rahmenbedingungen, die eine Organisation** für Führung schafft/schaffen kann.

Zu wenig bis kaum werde in Organisationen die Frage gestellt, welche Rahmenbedingungen geboten sein müssen, um erfolgreiche Führung möglich, auch Führungsleistung sichtbar zu machen, sagt Wenzl. Meistens konzentrieren sich diese Fragen auf die Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten.

## Leadership-Check

Großes, aber weniger genutztes Erfolgspotenzial im Unternehmen liege mehr in Führungs- und Organisationsmustern denn allein in den Kompetenzen der Personen. Eine neue Dimension, der durch den „Leadership-Check“ Rechnung getragen werden soll: Über eine Abfolge von Interviews, Beobachtungen und – das hebt dieses Programm von vielen anderen ab – Auswertungen mittels empirisch qualitativer Methoden sowie Feedbackschleifen können Maßnahmenpakete quasi „auf den Punkt genau“ erarbeitet werden.

Eine aufwändige Methode, die aber geradewegs zur Lösung vieler Probleme und „Staus“ führe – der Vereinfachung, der Verkürzung von Wegen – und die ein gefühltes Verständnis von Führung im Unternehmen verankern soll, so wie es T-Mobile-Personalchef Norbert Kireth sagt.

Thema: Train

Autor:



**Klarheit schaffen: Wirksame Führung braucht vor allem passende Rahmenbedingungen, sagen die Berater von Train.**

Foto: EPA

Wichtig seien vor allem die Erkenntnisse gewesen, so Kireth, wie Führung bei T-Mobile Austria funktioniere, angesehen werde und ob diese mit den Unternehmensleitsätzen korrespondiere. Auch der Überblick von Stärken und Schwächen in der Unternehmensführung sei dabei hilfreich gewesen.

Das Programm selber sei in zwei Phasen geteilt gewesen, die jeweils sechs Wochen gedauert haben. Einzel- und Gruppeninterviews zu je 45 bis 60 Minuten wurden durchgeführt, die Ergebnisse von den Trainberatern nach Mustern analysiert – mit dem Ziel, diese zu durchbrechen, selbstredend. Konkrete Maßnah-



**Lothar Wenzl,  
Geschäftsführer  
Train.** Foto: Train



**Norbert Kireth,  
Personalchef  
T-Mobile Austria.**

menpakete gebe es bereits, so Kireth. Und: „Der Aufwand hat sich auf alle Fälle gelohnt, auch wenn sehr viel Arbeit damit verbunden war. Mit der qualitativen Analyse haben wir alle Führungsebenen und Unternehmensbereiche mit

einbinden können.“ Man habe zu einem Ergebnis gefunden, das im gesamten Unternehmen akzeptiert worden sei.

**DER STANDARD Webtipp:**  
www.train.at  
www.t-mobile.at