

# Denn sie wissen ganz genau, was sie tun

Über die aktuellen Anforderungen an junge Nachwuchsführungskräfte und über deren Aus- und Weiterbildungen recherchierte [Christoph Wirl](#).

»Führen kann man nicht lernen, man wird als Leader geboren«, sagen die einen, »niemand ist von Geburt an eine Führungskraft, das muss man lernen« sagen die anderen. Was ist die Wahrheit? Konträr und oft diskutiert sind die Meinungen über den Nutzen der Führungskräfte-Trainings. In ein paar wenigen Seminaren wird aus einem Mitarbeiter eine Führungskraft, wird im Hochglanzprospekt und auf der Homepage versprochen. Dass das allerdings oftmals nicht ganz so einfach ist, zeigt die Praxis. Gerade bei jungen Akademikern, frisch von der Uni, sind Führungskräfte-seminare mitunter kontraproduktiv. Denn der 25-Jährige fühlt sich dann nach dem Seminar tatsächlich als Führungskraft, mit »Macht« über sein Team, die es zu nutzen gilt. Häufig stößt er damit jedoch an seine Grenzen und bemerkt, dass es doch nicht so einfach ist, zu führen. Mitarbeiter sind nämlich auch Menschen mit eigenen, individuellen Wel-

ten. Jack Welch, ehemaliger CEO von General Electric meinte einmal: »Nutze jede Gelegenheit, um das Selbstvertrauen von Mitarbeitern aufzubauen.«

Natürlich ist es für einen jungen Menschen schwer genug, Selbstvertrauen zu entwickeln, um andere zu führen. Das dauert einfach, manche gleichen dies mit Überheblichkeit und Arroganz aus und versuchen damit, den Mangel an gesundem Selbstvertrauen zu kompensieren.

Mag. Gunther Fürstberger (Geschäftsführer MDI Management Development Institut): »Ein gesundes Selbstvertrauen hat nichts mit Arroganz zu tun. Es ist aber die Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte Ideen einbringen, Vorhandenes in Frage stellen und damit Neues schaffen. Was sicher dabei hilft, ist eine offene Feedback-Kultur. Wer in erster Linie seine eigenen Interessen verfolgt, muss darauf angesprochen werden. Ein Einzelkämpfer, der gute





Irene Schneiderbauer



Clemens Widhalm



Pepi Adelmann



Gunther Fürstberger



Birgit Fischer-Sitzwohl



Doris Weyer

Resultate bringt, aber das Team ruiniert, sollte im Ernstfall sogar entfernt werden.«

Führung geht nicht mal so schnell nebenbei, es beginnt bei der richtigen Zusammensetzung des Teams, also beim Recruiting, geht über das Motivieren der Mitarbeiter, über das Lösen von Alltagsproblemen bis hin zur professionellen Kündigung und Outplacement-Maßnahmen. All das muss gelernt und auch geübt werden. Genauso wichtig ist Wissen über Betriebswirtschaft, Prozess- und Projektmanagement, Sprachen, Verkauf etc. Natürlich muss er in all diesen Gebieten kein Meister sein, aber er muss darüber Bescheid wissen, und er muss genügend Zeit und Möglichkeiten haben, Praxiserfahrungen zu sammeln. Eine Führungskraft im Verkauf, die nie selbst verkauft hat, wird niemals das Team mit all den Herausforderungen in der Kundenbeziehung verstehen können. Sie kann kaum empathisch handeln.

Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl (Geschäftsführerin Coverdale Managementberatungs- und -trainings GmbH) bestätigt: »Eine junge Führungskraft sollte selbst im Team gearbeitet haben und schon »gute« Führung erlebt haben. Dazu gehört natürlich Teamfähigkeit, Moderation, Entscheidungsfreude, gutes Zuhören, Vertrauen aufbauen, ein Leader sein, zu wissen, wie man eine Organisationseinheit steuert. Theoretisch sollte sie auch wissen, wie Menschen und Organisationen ticken.«

Es wirft sich dabei natürlich die Frage auf, wann hat denn eine Nachwuchsführungskraft, beispielsweise ein junger Universitätsabsolvent, schon die Gelegenheit, »gute Führung« und alles andere, was dazugehört, zu erfahren? Beim Bundesheer? Wohl kaum. Im Elternhaus? Hoffentlich. In der Schule? In den seltensten Fällen. Eventuell bei Sommerjobs? Birgit Fischer-Sitzwohl: »Idealerweise lernt ein junger Mensch Führung über Projektarbeiten an der Uni, Zu-

sammenarbeit in Teams im Rahmen der Ausbildung oder bei Freizeitaktivitäten (von Fußball bis Feuerwehr).«

Theoretisches Wissen kann natürlich leicht in Basis-Führungsseminaren vermittelt werden, doch wie funktioniert die Umsetzung in den Führungsalltag? Eine echte Führungskraft sollte stets Vorbildfunktion haben, ist das lernbar? Welche Eigenschaften sollten mit einer Führungskraft untrennbar verbunden sein?

Gunther Fürstberger nennt die wichtigsten Eigenschaften von »wahren« Führungskräften: »Wenn wir wirklich von »Führungskraft« und nicht von »Manager/Administrator« sprechen, dann sind die wichtigsten Eigenschaften Ambition, die Fähigkeit, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, Kreativität, Empathie und etwas unternehmerisch-wirtschaftliches Verständnis.«

## Führung lernen

Wenn wir betrachten, was Managementtrainer über die Ausbildung von Führungskräften sagen, dann eröffnet sich ein unendliches Feld an Möglichkeiten. Dr. Doris Weyer (Inhaberin und Geschäftsführerin von hrdiamonds – strategische Personalentwicklung) weiß, wie Führung gelernt werden kann, und zählt die wichtigen Schritte am Weg zur Spitze auf: »Führung lernt man zunächst im Kopf – erst dann geht es ums Tun. Im ersten Schritt geht es vor allem um Bewusstsein und um das Auseinandersetzen mit der Rolle Führungskraft. Dabei muss für die Nachwuchsführungskraft klar sein: Führung ist ein Job und das geht nicht nebenbei. Die Führungsrolle enthält beides, nämlich Rechte und Pflichten. Eine Führungskraft darf Führung nicht des vielen Geldes wegen anstreben oder weil man die Karriereleiter hochklettern möchte oder weil sich das die Eltern immer schon gewünscht haben.«

Bevor eine Führungsrolle übernommen wird, braucht es eine ehrliche Antwort auf die Frage: Will ich das?

Doris Weyer weiter: »Erst im zweiten Schritt geht es um das Handwerkszeug, also um das Erlernen von Führungsinstrumenten. Dabei wird die angehende Führungskraft mit konkretem »Rüstzeug« für ihre Rolle ausgestattet, wie z. B. Führungsmodelle, Umgang mit Teamdynamik, Gesprächsführung, Führungslogiken.« Doris Weyer ist überzeugt: »Führung kann man lernen, der Schlüssel liegt im Wollen!«

Pepi Adelmann (Trainer, Berater und Coach u.a. für das WIFI Wien) stellt eine provokante Behauptung auf: »Wie überall gibt es Begabtere und weniger Begabte. Sofern sich jemand dafür entscheidet, Führungskraft zu werden, sollte er genau in sich hinein-hören! Der Weg zurück ist schwierig bis unmöglich und schlechte Führungskräfte gibt es genug. Wer kennt sie nicht, die unmöglichen, unfähigen Chefs, die sich dafür entschieden haben, eine Führungsposition anzunehmen, nur weil sie mehr verdienen wollten, oder weil der Chef es ihnen angeboten hat, oder weil g'rad' niemand anderer da war oder weil man ja schon lange genug im Unternehmen arbeitet.«

Lernen könne man es, ist Adelmann überzeugt, wenn man an seiner Persönlichkeit und der Kommunikationsfähigkeit arbeite, d. h. sich auch wirklich Zeit dafür nimmt.

Gunther Fürstberger berichtet aus eigener Erfahrung: »Als ich mit 24 Jahren als Personalleiter eines 600 Personenunternehmens engagiert wurde, habe ich vieles durch Versuch/Irrtum/Erfolg gelernt. Einiges wäre mir erspart geblieben, wenn ich gerade in dieser Phase einen internen oder externen Coach gehabt hätte. Wie man z. B. »nach oben« führt, habe ich erst viele Jahre später begonnen zu verstehen. Die Grundwerkzeuge können idealerweise in einem maß-

**MENTOR CONSULTING 2012****Führung • Team • Kommunikation**

Engagierte Begleitung • Individuelle Lösungen für eine ausgewogene Lebens- und Arbeitsbalance

**MENTOR Consulting**  
0732-370152-52 • 0732-370152-13 (fax)  
edith.berger@mentor.at • www.mentorconsulting.atZur Erarbeitung eines ausschließlich für Sie  
passenden Angebotes wenden Sie sich an  
Frau **Edith Berger**

geschneiderten Lehrgang für neue bzw. zukünftige Führungskräfte vermittelt werden. Allerdings sollte hier zu 80 % mit praktischer, eigener Erfahrung gearbeitet werden. Die Theorie kann durch Bücherstudium erworben werden. Zu empfehlen ist auch die Arbeit mit erfahrenen Mentoren.«

Statt die eigenen Führungsqualitäten zu hinterfragen und zu verbessern, meinen gerade junge Führungskräfte, das Problem läge bei den Mitarbeitern und nicht bei ihnen selbst. Erfahrung und Reflexionsfähigkeit sind sehr wichtig für Führungskräfte. Die meisten Seminare beruhen daher auch stark auf dem Prinzip von Selbsterkenntnis, was natürlich Reife verlangt, wenn man damit beginnt, sich selbst ehrlich bzw. kritisch zu hinterfragen. Hier kann es oft zu psychischen Höhen und Tiefen kommen, was wiederum den Reifungs- und Entwicklungsprozess der Führungskraft vorantreibt.

In einer aktuellen Studie des Hernstein Instituts für Management und Leadership erfährt man, dass sich gute und erfolgreiche Führungskräfte vor allem durch ihre kommunikativen Fähigkeiten auszeichnen und dadurch als Vorbild gesehen werden. Der klassische »Macher« sei demnach nicht mehr zeitgemäß. 62 % der befragten Manager aus Österreich sehen ihre wichtigste Rolle als »Kommunikator«, 43 % als Vorbildfunktion und nur 28 % halten ihre Fähigkeiten

als Macher für einen entscheidenden Erfolgsfaktor. In Deutschland übrigens sehen sich 34 % in der »Macherrolle« und nur 53 % in der »Kommunikatorrolle«. (Mehr zu der Studie: [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at).)

Jede, und wirklich jede junge Führungskraft muss lernbereit sein, denn »Wer als Führungskraft heute nicht lernbereit ist, wird scheitern«, sagt DI Dr. Clemens Widhalm (Geschäftsführer Dale Carnegie Austria) im Klartext. »Sollten also Nachwuchsführungskräfte grundsätzlich nicht auf Seminare gehen wollen, wäre das ein alarmierendes Signal. »Wer aufhört zu lernen, ist alt, egal ob er 80 oder 20 Jahre alt ist«, sagte bereits Henry Ford. Und das gilt heute in noch wesentlich stärkerem Ausmaß als damals.«

Mag. Irene Schneiderbauer (Trainerin und Coach bei Mentor Consulting) ist optimistisch und davon überzeugt, dass grundsätzlich jeder Mensch Interesse an Weiterbildung hat. »Viele Unternehmen bieten Inhouse-Ausbildungsprogramme an (fachlich und persönlich), damit die Teilnehmer mit vielen Informationen und großartigem Handwerkszeug gerüstet hinaus ins (berufliche) Leben gehen. Inhouse-Veranstaltungen haben den Vorteil, dass man auch auf den internen Bedarf eingehen kann. Mitunter kann natürlich auch ein Besuch bei einer passenden ergänzenden externen

Veranstaltung befruchtend sein – diese Mischung schätzen auch viele Nachwuchsführungskräfte.«

Gerade bei offenen Seminaren ist das Kennenlernen anderer und das damit verbundene Netzwerken nicht zu unterschätzen. Außerdem eröffnen sie mitunter neue, andere Chancen und Möglichkeiten zur Problemlösung, an die man durch Betriebsblindheit bis dato noch nicht gedacht hat.

Und wie findet der Transfer in den Alltag statt? Irene Schneiderbauer: »Der Tag »danach« – also nach dem Seminar – entscheidet über den Erfolg des Seminars. Denn nun geht es darum, das Erlernte auszuprobieren, den eigenen Weg der Anwendung zu finden. Nun sollen mutige, eingesessene Führungskräfte an der Seite sein, die Verständnis für das neu Gelernte und seine Anwendung zeigen und den notwendigen Entwicklungsraum schaffen.«

**Anforderungen ans Unternehmen**

Eine gut ausgebildete und ambitionierte Nachwuchsführungskraft ist heutzutage nicht mehr so einfach an ein Unternehmen zu binden. Junge und gute Leute sind wählerisch geworden, sie wissen ganz genau um ihren Wert. Es geht ihnen nicht mehr nur ums schnelle Geld oder um den Status. Junge Menschen schauen sich die Unternehmen, für die sie arbeiten, sehr genau an. Will ich bei einem Unternehmen gut verdienen, das aber erwiesenermaßen die Umwelt zerstört und das Wort »Nachhaltigkeit« nicht einmal schreiben kann?

Irene Schneiderbauer meint zwar, dass viele Bewerber bei den Jobangeboten die erste Priorität augenscheinlich dem Gehalt zuordnen. Aber sie schränkt trotzdem ein: »Die Bezahlung ist sicherlich ein Kriterium bei der Jobauswahl, aber bei Weitem nicht alles. Ein weiteres Kriterium ist dabei, ob der Job die eigenen Interessen (Aufgabenbereich, Aufstiegschancen, Arbeitszeit, ...) deckt und ob man sich mit dem Unternehmen identifizieren kann. Viele dieser Informationen werden nicht nur aus der Unternehmensdarstellung, sondern auch über direkte Gespräche mit Bekannten und Freunden in Erfahrung gebracht. Der nächste wichtige Punkt ist, ob der Bewerber den gestellten Anforderungen (auch wenn die Beschreibungen manchmal etwas kryptisch ausfallen) gerecht werden kann, ohne im Job über- bzw. unterfordert zu sein.«

**Die WIFI-Management-Werkstatt**

Das WIFI Management Forum bietet heuer ein neues Programm mit 3 Schwerpunktbereichen an. Einer davon widmet sich vor allem Nachwuchsführungskräften: die Management-Werkstatt. Hier werden Teilnehmer mit Management-Tools ausgestattet, die ihnen Lösungen für konkrete Herausforderungen im Managementalltag bieten. In diesem Programm finden sowohl Nachwuchsführungskräfte das Rüstzeug, um die ersten 100 Tage in der Führungsrolle erfolgreich zu meistern, als auch Manager, die sich mit Einzelseminaren oder Seminarreihen in den Bereichen Führungs-, Kommunikations-, Persönlichkeits-, Management- oder Rechtskompetenz praxisnahes Zusatzwissen aneignen möchten. Außerdem bietet das Master-Programm den Feinschliff für eine Managementkarriere auf akademischen Niveau.  
[www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

Die Werte haben sich in den letzten Jahren sehr verändert. Clemens Widhalm über die Werte und Einstellungen der jüngeren Generation: »Ganz generell werden Hierarchien immer weniger respektiert. Nur weil jemand Boss ist, wird dem noch lange nicht geglaubt. Es sind auch Nachwuchsführungskräfte fordernder geworden, was Kommunikation auf Augenhöhe anbelangt. Mehr als Hierarchie interessiert Führungskräfte die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit. Das ist meiner Meinung nach eine grundsätzlich positive Entwicklung.«

Irene Schneiderbauer erkennt den Wertewandel ebenfalls: »Dass sich die Werte mit den einzelnen Lebensphasen zumeist ändern, ist bekannt. Somit geht es für mich persönlich um die Grundhaltung, wie ich Menschen begegne – um ein wertschätzendes Miteinander und das Sehen der ergänzenden Möglichkeiten, z. B. sehen junge Mitarbeiter andere Vorgehensweisen, haben weniger betriebsgeprägtes Denken und sind vielleicht aufgrund ihrer Lebenssituation flexibler. Ältere Menschen haben dafür viel Erfahrung, internes Know-how, langjährige Kundenbeziehungen und Kontakte.«

Bei Führung ist es daher immer entscheidend, die Wertesysteme der Geführten zu verstehen und so gut wie möglich zu berücksichtigen. Wo das vernachlässigt wird, besteht die Gefahr von Frustration, Leistungsverlust und Burn-out. Je stärker Diversity in einer Organisation gelebt wird, desto sensibler werden Menschen damit umgehen.

Clemens Widhalm warnt: »Ich warne auch hier vor Generalisierungen, welche Wertesysteme ältere bzw. jüngere Führungskräfte haben. Denn auch innerhalb einer Generation, eines Geschlechts, einer Religionszugehörigkeit und einer ethnischen Zugehörigkeit gibt es die unterschiedlichsten individuellen Werteausprägungen. Und das ist in Wirklichkeit ja ein Riesenglück und macht das Zusammenleben und -arbeiten erst so richtig reizvoll.«

## Authentisches Führen

Jede Führungskraft, ob jung oder alt, hat ihren eigenen, individuellen Führungsstil, der sich im Laufe der Jahre, mit den gemachten Erfahrungen, sicher auch ändern wird. Der Eine ist eher beziehungs-

orientiert, der Nächste ergebnisorientiert, der Dritte delegiert fast alles, und wieder ein anderer ist ein Kontrollfreak. In Führungsseminaren soll und kann es natürlich niemals darum gehen, einen Stil auszuklammern, sondern Fähigkeiten auszubauen und Schwachstellen zu erkennen. Aus einem Kontrollfreak wird niemals eine Laissez-faire-Führungskraft, sowie aus einem Ackergaul kein Rennpferd wird. Das Ziel einer Ausbildung sollte sein, seinen eigenen, authentischen Stil zu finden und ihn zum Wohle des Unternehmens einzusetzen.

Denn was die Wirtschaft und die Unternehmen brauchen, sind authentische Führungskräfte, die nach ihren Fähigkeiten eingesetzt werden. Natürlich gibt es firmeninterne Regeln, an die sich auch eine junge Führungskraft zu halten hat. Beispielsweise ist es bei manchen Firmen üblich, dass eine Führungskraft ihr Team niemals duzt, dass Distanz gewahrt bleibt. Daran muss sich die Führungskraft halten, auch wenn sie viel lieber das freundschaftliche Du zum Team bevorzugen würde.

Birgit Fischer-Sitzwohl weiß, wie man authentisch bleiben kann: »Ich glaube fest an die Wirkung von Vorbildern. Mein erster Chef, als ich noch Angestellte war, hat mich sehr geprägt. Er war klar in der Zielvorgabe, menschlich und hat gleichzeitig genau gewusst, wo er mit seiner Organisation hinwollte, ganz im Sinne eines Visionärs. Authentisch kann man meines Erachtens nicht werden, sondern nur bleiben. Eine junge Führungskraft lernt von Vorbildern, sofern diese ihnen auch eine kritische Reflexion ermöglichen. Authentisch sind die Leute dann, wenn sie aus diesen Learnings ableiten, was das für sie und ihre Persönlichkeit heißt und ihr Verhalten dar-


auf abstimmen. Persönlich glaube ich, nur wenn die Leute authentisch sind, können sie gut führen, denn anders sind sie für die Mitarbeiter nicht spürbar.«

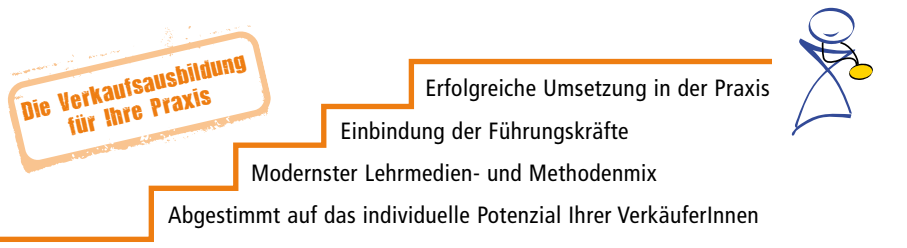
Sobald eine Führungskraft sich ihrer selbst bewusst ist, also über das eigene Handeln nachdenkt, hat sie im Regelfall auch mehr Selbstvertrauen. Karl Kraus sagte einst: »Der Schwache zweifelt vor der Entscheidung, der Starke danach.«

Pepi Adelman über authentisches Führen: »Es geht darum, die Führungsinstrumente Schritt für Schritt an sich anzupassen. Bald wird einem als Manager einiges gelingen: Ziele umzusetzen, Arbeitsaufteilungen zu optimieren, einen neuen Mitarbeiter einzustellen und gut zu integrieren, und zwar auf seine persönliche Art und im Sinne des Unternehmens. Diese Erfolgserlebnisse gilt es für die schwierigeren Aufgaben zu nutzen: die Mitarbeitergespräche entwicklungsorientiert zu führen, Lieblingsaufgaben zu delegieren, sich um einen braven, aber vielleicht schlampigen Mitarbeiter zu kümmern, etwas Neues auszuprobieren, sich etwas zu trauen.«

Führen hat häufig auch mit Macht zu tun. Es kann natürlich ein Problem für eine junge Führungskraft sein, Macht auf ältere Mitarbeiter ausüben zu müssen. Vielleicht auch manchmal, weil sie »zu nett« sind. Ein kuscheliges Führen gemäß »Ach bitte lieber Mitarbeiter, könnten Sie eventuell so nett sein und später, wenn Sie dann Zeit haben und es Ihnen gut passt ...« wird jedoch nicht funktionieren. Mitarbeiter wollen klar und vor allem wertschätzend geführt werden. Der italienische Schriftsteller Luciano de Crescenzo (\*1928) sagt: »Die Nichtausübung von Macht missfällt den Leuten.

**Verkaufserfolge erzielen und nachhaltig absichern:  
Planen Sie die Personalentwicklung  
für Ihr Verkäuferteam!**





Berufsbegleitendes VBC-Ausbildungscurriculum

→ → Erfahren Sie mehr dazu unter 02236-908 107 oder [service@vbc.at](mailto:service@vbc.at) → → [www.vbc.at](http://www.vbc.at)



Und wohlgermerkt: Nicht den Chefs missfällt das, sondern den Untergebenen.«

Doris Weyer kennt eine zeitgemäße Definition von Authentizität: »Authentisch sein bedeutet ›sich selbst bewusst sein‹. Oft wird dieser Umstand als Rechtfertigung für bestimmte (unveränderbare) Verhaltensweisen gesehen. Das heißt es jedoch nicht! Es gilt, sich bewusst für ein Verhalten zu entscheiden.«

Und sie nennt drei konkrete Schritte, um authentische Führung zu lernen:

1. Herausfinden: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Dies fördert das eigene Zutrauen.
2. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit ermöglicht, bewusst sein Verhalten einsetzen zu können und fördert somit Vertrauen.
3. Werte vermitteln wie Mut und für seine Überzeugung einstehen, das fördert das Selbstbewusstsein.

Doris Weyer: »In der Führung sind diese Dimensionen sehr wichtig, da die Führungs-

kraft erst dadurch Klarheit und Richtung ausstrahlt und Mitarbeiter wirklich folgen können.«

### Auswahl des Ausbildungsinstituts

Viele Institute bieten Seminare und Workshops für Führungskräfte an, Curricula und ganze Lehrgänge. Sucht man unter Google »Führungskräfte Seminare«, erhält man mehr als 3 Millionen Suchergebnisse. Wonach unterscheiden sich die unterschiedlichen Anbieter, bzw. worauf müssen Sie achten?

Gunther Fürstberger: »Aus meiner Sicht gibt es nur ein wesentliches Unterscheidungskriterium: die Effektivität. Fragen Sie Teilnehmer 6 Monate nach der Ausbildung, was sie jetzt anders machen und wie sich das auswirkt. Von Zertifizierungen halte ich gar nichts. Das ist der Versuch, unsere Branche zur bürokratisieren. Wem würden Sie mehr vertrauen: einem Anbieter mit mehrjähri-

gen Topreferenzen oder einem, der Prüfungen vor Standeskollegen vorweisen kann?« [Weitere Informationen über Zertifizierungen von Trainern und Instituten in der Mai-Ausgabe von TRAiNiNG ab Seite 40 ff.]

Pepi Adelmann: »Bei der Vor- und Nachbearbeitung kann man viel erkennen. Gibt es ein Vorgespräch, lernt man gleich einmal den Trainer kennen und man kann erkunden, ob die Chemie stimmt. Führungskräfte-seminare für neue Führungskräfte sind entweder Spezialseminare wie Zeitmanagement, Kommunikation und Präsentation, MbO, Gesprächsführung u. v. a. Dort haben einige Anbieter gute Standardprogramme, die den jungen Führungskräften helfen, ihre Management-Soft-Skills zu verbessern. Für eine nachhaltige Führungskräfteausbildung braucht es erfahrene Trainer, die selbst in Führungsfunktionen sind oder waren. Oftmals ist das Programm modular aufgebaut, das führt zur Abwechslung zwischen On- und Off-the-Job-Training und wird oft von verschiedenen Trainern durchgeführt. Dann kann an der individuellen Entwicklung jeder einzelnen Führungskraft besonders gut gearbeitet werden. Der heutige Ansatz der Führung ist nicht uniform sondern situativ.«

Doris Weyer sagt, dass gute Berater nicht nur Seminartage verkaufen wollen, sondern folgende Faktoren hinterfragen sollen. Sie zählt auf:

- Was möchte das Unternehmen mit der Ausbildung erreichen – was ist das konkrete Ziel?
- Was passiert mit den Teilnehmern danach? Qualitätsvolles Arbeiten verlangt hier Transparenz von Beginn an.
- Wer hat welche Verantwortung im Prozess?
- Welche Personen aus dem Unternehmen sollen/müssen integriert werden?
- Wie ist dieses Programm in der Organisation verankert? Wie läuft die Kommunikation?
- Wie wird mit jenen Mitarbeitern umgegangen, die in der Ausbildung nicht teilnehmen können? Was bedeutet das?

### Fazit:

Ohne Fleiß kein Preis, das weiß schon der Volksmund. Das gleiche gilt auch bei Führungskräften. Auch wenn erfolgreiche Leader stets souverän und entspannt wirken, ist der Weg dorthin kein leichter. Nur wer sich selbst gut kennt, kann andere gut führen. □

### Wie sag ich's? – Fördernder Führungsstil ist erlernbar

»Jung, dynamisch und gut ausgebildet freut sich eine junge Führungskraft auf ihre neuen Führungsaufgaben. Ob ganz neu in einer Organisation oder mit neuen Aufgaben in der angestammten Firma, erlebt sie trotz großem Fachwissen und Engagement möglicherweise Unsicherheiten. Wie leite ich andere an, damit effiziente Arbeit geleistet werden kann? Wie erkenne ich die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Mitarbeiter, damit ich sie entsprechend einsetzen kann? Fördernder Führungsstil klingt theoretisch, ist aber ein praktischer Schlüssel für den Erfolg einer Person in leitender Position«, sagt Trainerin, Coach und Beraterin Ina Biechl, die einen neuen Diplomelehrgang für junge Führungskräfte konzipiert hat. Im Diplomelehrgang trainingskompetenz\* erleben Führungspersonen, wie es gelingt, einen ganz persönlichen Stil zu entwickeln und in der Praxis umzusetzen. Im Rahmen dieser Ausbildung lernt man, Gruppenprozesse kompetent zu steuern und ein persönliches praxistaugliches Konzept für Führungsaufgaben zu erarbeiten. Sowohl erstmalige als auch etablierte Führungskräfte erleben dabei, sich nicht auf die mangelnden Fähigkeiten ihrer Teammitglieder, sondern auf ihre offensichtlichen Talente zu konzentrieren. Biechl: »Das fördert das Wohlbefinden der einzelnen Personen, die positive Atmosphäre in der Gruppe und den Erfolg des Unternehmens. Das Erleben, Hinterfragen und Erproben von Führungsmodellen sind der Weg – und das sichere Umsetzen bei der anschließenden Führungsarbeit das Ziel.«

www.trainingskompetenz.at, www.ina-biechl.at



### Info

Coverdale	www.coverdale.at
Dale Carnegie	www.dale-carnegie.at
hrdiamonds	www.hrdiamonds.at
WIFI Managementforum	www.wifi.at/managementforum
Mentor Consulting	www.mentorconsulting.at
MDI	www.mdi.at