



Vom Chef enttäuscht: Es diskutieren Helmut Sattler (CEO Neudörfler Office Systems), Sonja Gimplinger (Geschäftsführerin Shopping Center Nord), Julia Culen (geschäftsführende Gesellschafterin Beratergruppe Neuwaldegg) und Saskia Wallner (Ketchum Publico). Foto: Hendrich

## „Leute wollen Vorgesetzte spüren“

Weltweit ist nur ein Drittel mit den Führungskräften zufrieden. Das aktuelle Karrierenforum diskutierte die dramatischen Ergebnisse des Leadership-Monitors der Agentur Ketchum und erlöst vom Anspruch der „Lichtgestalt“ Führungskraft.

Karin Bauer

Die Enttäuschung in Bezug auf das Wirken der Führungseliten nimmt zu: Die Agentur Ketchum fand heuer weltweit schon zwei Drittel von ihren Vorgesetzten Frustrierte. Führung durch volatile Zeiten mit klarer, ehrlicher Kommunikation und Vorbildfunktion wünschen sich die Belegschaften, bekommen es aber nicht. In solchem Zustand, darf unterstellt werden, sind Engagement, Gefolgschaft, Leistungsbereitschaft kaum möglich.

„Vieles liegt im Argen“, verweigert Saskia Wallner, Chefin der Ketchum Publico in Österreich, eine Beschönigung der Ergebnisse. Weil? „Weil Führung anstrengend

und mühsam ist, man Menschen schon mögen muss. Die Leute wollen ihre Vorgesetzten spüren.“ Diese aber hätten ein „Leben in Excel-Sheet und Terminliste“.

Die Arbeit an der eigenen Standfestigkeit komme inmitten der Überforderungen zu kurz, so Julia Culen, geschäftsführende Gesellschafterin der Beratergruppe Neuwaldegg. Manager seien bei hohem Tempo in diesen unsicheren Zeiten sehr im „eigenen Strudel“ und würden meist vergessen, dass ihre Mitarbeiter in anderen Geschwindigkeiten, mit anderem Informationsstand leben. Und: Ja, der Anspruch der Belegschaften sei hoch, es gehe aber nicht um „Lichtgestalten“, sondern um Konsequenz in der Kommunika-

tion – und das sei mehr als Info. „Präsent zu sein, Vorbild im Sinne des Umgangs, des Vorlebens“, so Sonja Gimplinger, Geschäftsführerin des Wiener Shopping Center Nord. Mut zu unpopulären Entscheidungen sei ebenso Grundlage wie das Erklären des Warum.

„Ich fördere Kritik, ich schaffe Orientierung“, postuliert Helmut Sattler, Chief Executive Officer der Neudörfler Office Systems, Nummer zwei im heimischen Büromöbelmarkt. Und der neue Weg, Mitarbeiter zu erreichen, mitzunehmen? „Setzen wir doch endlich die Dinge um, die wir wissen, die Basics“, so Sattler pragmatisch: Leute entwickeln, klarstellen, dass jeder seinen Beitrag kennt, Mitarbeiter einbinden, fördern und fordern. Wo liegt der Abgrund zwischen Wissen und dessen täglicher Umsetzung? Da zielen alle Erklärungen auf die mangelnde Reflexion, Persönlichkeitsentwicklung der Chefs. Culen: „Die Sehnsucht, gemocht zu werden, wird

vielen zur Falle.“ Für Gimplinger wichtig: „Es macht einen Riesenschied, ob man kraft seiner Kompetenz Führungskraft wird oder kraft anderer Wirkkräfte.“ Aber alle sind sich einig: In widersprüchlichen Anforderungen sei man nur herumgeworfen, wenn nicht an der eigenen Haltung gearbeitet werde – sonst bleibe man gefangen in den Ängsten. Darin erweisen sich Vorgesetzte offenbar als ziemliche Schmerzvermeider. Weil, so Gimplinger: „Solange die Zahlen passen, ist alles andere egal.“ Das gehe in guten Zeiten, wesentlich schlechter in volatilen.

Zur Angst vor Feedback: „Wirklich Gute haben kein Problem, Güte zu fördern.“ Kommunikation in Wort und Tat bleibt für alle der Drehpunkt. Dass die heute so moderne „Absoftung“ der Sprache im Sinne einer überzogenen Political Correctness da kontraproduktiv sei, wird von allen bejaht: In Schleifen und Kunstworten reden bringe Unklarheit, Intransparenz, Unglaubwürdigkeit.