

# “AUTHENTISCH SEIN”

FÜHREN KANN MAN LERNEN, MEINT MARTIN RÖHSNER, GESCHÄFTSFÜHRER DER CONSULTINGGRUPPE »DIE BERATER«

**> (+) PLUS:** Welche Kompetenzen sollte eine Führungskraft mitbringen?

**Martin Röhsner:** Drei Faktoren sind wesentlich. Zunächst die soziale Kompetenz: Es hilft nichts, wenn jemand zwar fachlich die beste Kraft ist, aber nicht vermitteln kann, wohin die Entwicklung gehen soll. Weiters ist eine absolute Zielorientierung nötig, um die Mitarbeiter in die richtige Richtung zu lenken. Und schließlich braucht man die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen: Aus Angst Entscheidungen aufzuschieben, ist ebenso falsch wie voreilige Schnellschüsse, ohne alle Fakten zu kennen.

**(+) PLUS:** Ist es ratsam, gleich mit radikalen Änderungen durchzugreifen?

**Röhsner:** Reflexartige Entscheidungen gehen nur im Tagesgeschäft. Strategische Entscheidungen sollten erst nach Abwägung aller Fakten und Einbeziehung der Meinung der wichtigsten Mitarbeiter getroffen werden. Das ist aber immer auch vom Tätigkeitsprofil abhängig. Wer neu in eine Führungsposition kommt, ist gut beraten, sich zunächst einen Überblick zu verschaffen: Was ist gut, was weniger gut? Was muss sofort abgestellt werden?

**(+) PLUS:** Wie gelingt es, die Mitarbeiter an Bord zu holen?

**Röhsner:** Das ist auch eine Frage der Einstellung. Gute Führungskräfte haben Freude daran, die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu entwickeln, indem sie sie fördern und ihnen Verantwortung übertragen. Das muss man wollen. Führungskompetenz ist durch Wertschätzung bestimmt, nicht durch hierarchisches Denken.

**(+) PLUS:** Ist das Delegieren nicht auch eine Frage des Vertrauens?

**Röhsner:** Man muss loslassen können. Jedes Unternehmen ist geprägt von einzelnen Persönlichkeiten – manche brauchen mehr Vorgaben, andere mehr Eigenverantwortung. Ein typischer Fehler ist das starke Kontrollbedürfnis von Führungskräften. Das zeigt nicht unbedingt fehlendes Vertrauen, sondern auch fehlende Führungserfahrung.



**MARTIN RÖHSNER, DIE BERATER:** »Führungskompetenz ist durch Wertschätzung bestimmt, nicht durch hierarchisches Denken.«

**(+) PLUS:** Wie kann man einen eigenen Führungsstil entwickeln?

**Röhsner:** Auch Führungskräfte entwickeln sich weiter. Nach zehn bis 15 Jahren Erfahrung macht man vieles sicher anders. Wichtig ist, authentisch zu sein. Die Mitarbeiter müssen wissen, es gibt eine Linie, und entlang dieser Linie werden Entscheidungen getroffen. Trainings können helfen, einen eigenen Stil zu entwickeln. Hier können sich Führungskräfte Feedback holen. Das ist ja sonst nicht möglich, denn auf gleicher Hierarchieebene herrscht oft ein harter Konkurrenzkampf. Um Rat zu fragen, wird dann gleich als Schwäche ausgelegt. Ein externer Coach hat den Vorteil, nicht Teil des Systems

zu sein. Führungskompetenz gewinnt man aber nicht in einem 3-Tage-Workshop. Das ist ein permanenter Prozess, in dem Handlungen ständig hinterfragt werden müssen.

**(+) PLUS:** Sollte man sich fixe Ziele setzen?

**Röhsner:** Ich bin ein absoluter Verfechter der Verschriftlichung von Zielen: Wann will ich welches Ziel mit welchen Quantitäten erreichen? Man kann vom Team keine Zielorientierung erwarten, wenn man selbst nicht weiß, wo die Reise hinget. Jeder Mitarbeiter will auf das Unternehmen stolz sein. Dafür muss er aber wissen, wo wollen wir hin und was wird von mir erwartet. ■