



Bora – Ein heiteres Lehr-Buch für
Führungskräfte und Menschen,
die solche werden wollen

© Karin Schönwetter
Akad. Marketingkauffrau
Kommunikationstrainerin, Dipl.Syst. Coach
Trainerin für Wirtschafts- und Sozialkompetenz
1130 Wien, Österreich

I. WIDMUNG

Dieses Buch ist natürlich **Bora** gewidmet.

Aber nicht nur ihr, sondern auch meinen beiden Töchtern **Alexandra** und **Beate**, die mich erfreut, beglückt, stolz und froh gemacht haben, die mich gelehrt haben geduldig zu werden, die mich immer dann unterstützt haben, wenn ich wieder einmal eine Ausbildung gemacht habe und die mein Leben bereichert haben. Manches Mal war es schwierig, manches Mal ging scheinbar alles wie von Zauberhand. Das Zusammenleben mit mir war mitunter eine wirkliche Herausforderung für uns alle drei – und für **Bora**.

Schön, dass wir es geschafft haben.

II. PROLOG

Vielleicht, geschätzter Leser, geschätzte Leserin fragen Sie sich, warum sich eine Trainerin / Coach die Mühe macht, für Sie dieses Büchlein zu schreiben. – Ja, für **SIE!**

Vielleicht lesen Sie das alles ja gar nicht freiwillig. Vielleicht hat Ihr/e Chefln ja gesagt: „Ich habe da ein kleines Präsent für Sie, sagen Sie mir dann, wie es Ihnen gefallen hat!“ – Und jetzt müssen Sie es lesen, ob Sie wollen oder nicht.

In so einem Fall fragen Sie sich wahrscheinlich, ob er/sie wohl was Besseres vorhat und Sie deshalb das da lesen müssen.

Eine Empfehlung: Nehmen Sie es dann einfach locker. Lesen Sie es in einer entspannten Lage entweder selber – oder, wenn Sie Glück haben und sie haben eine Sekretärin, dann lassen Sie es sie lesen. Sie soll Ihnen dann sagen, wie es ihr gefallen hat. – Und schon sind wir mitten im Thema. Denn was eine gute Führungskraft auf jeden Fall können muss, ist: **PROFESSIONELL DELEGIEREN!**

Aber schön der Reihe nach, ich will Ihnen ja noch erzählen, wie ich überhaupt dazu gekommen bin, Trainerin und Coach zu werden und dann auch noch zu schreiben. Und vielleicht interessiert es Sie auch, wer **Bora** ist.

Auch möchte ich unbedingt darauf verweisen, dass sich die Geschichte mit Bora, meinen Kindern, meiner Familie, meinen Coachees und Trainees beinahe so abgespielt hat, wie ich sie hier aufgeschrieben habe. Ich habe die Reihenfolge der Ereignisse ein wenig verändert und alles meinem Stil angepasst. Einiges habe ich weggelassen und / oder ergänzt und ich habe ein paar Figuren aus mehreren tatsächlich existierenden zusammengesetzt. Und ein paar Personen habe ich absichtlich nicht erwähnt.

Doch meine Erlebnisse und Erkenntnisse hätte ich mir nicht ausdenken können. Selbst wenn ich es versucht hätte. Denn meine Erlebnisse waren und sind immer noch zu spannend um Erfindungen sein zu können.

Und das betrifft nicht nur mein Berufsleben.

III. VORWORT

Vielleicht sollte ich es noch einmal erwähnen: dies ist ein Buch für Führungskräfte, für ManagerInnen, wenn Sie so wollen. Und für Menschen, die solche werden wollen. Und es handelt davon, wie schwierig es ist, all die Instrumentarien zur MitarbeiterInnen-Führung kennen zu lernen, sie zu verstehen – und sie umzusetzen.

Denn bei allen Aktivitäten sollte die Führungskraft auch immer einem bestimmten, wenn auch sehr diffusen Bild entsprechen, authentisch sein und bleiben, alle Lösungen kennen usw.

Wenn Sie eine weibliche Führungskraft sind und neben dem Job, das mit dem Haushalt dem Mann, den Kindern und dem Hund auch noch managen, dann wissen Sie genau, wovon ich spreche.

Nach meiner Erfahrung sind es allerdings überwiegend Männer, die (in) Unternehmen leiten. Und genau deshalb sind es auch hauptsächlich Männer, die an meinen Seminaren und Workshops teilnehmen und die ich dann gelegentlich mit einem meiner unkonventionellen Vorschläge oder Vergleiche ein wenig schockiere oder zum Lächeln bringe.

Die weiblichen TeilnehmerInnen wissen aber oft instinktiv oder aus Erfahrung wovon ich spreche – und diese lächeln weit seltener.

IV. UND SO HAT ES ANGEFANGEN

Anfang der 1990-er Jahre sagte mein Chef eines Tages zu mir: „Frau Schönwetter, ich glaube, wir sollten in unserer Firma TQM¹ einführen.“

TQM war zu dem damaligen Zeitpunkt so etwas wie ein Zauberwort, ein Allheilmittel. Keiner wusste genau, was es war, aber jeder wollte es haben, weil ein paar Andere es ja schon hatten. Und so war es unbedingt notwendig, es auch zu haben.

Also habe ich mich schlau gemacht, um herauszufinden, wer denn TQM schon hat, woher er es bekommen hat und was für Erfahrungen es damit schon gab.

Nach Abschluss der Recherchen stand fest: Wir bekommen auch TQM!

Verbunden mit all den angekündigten innerbetrieblichen Maßnahmen war ein gewisser Widerstand der MitarbeiterInnen gegenüber dieser neuen Vorstands- bzw. Geschäftsführer-Idee spürbar. Vor allem, weil die Frage aller Fragen nicht befriedigend beantwortet worden war: „**Wozu brauchen wir das?**“

Also gab es einen Vorstands-Beschluss: Die MitarbeiterInnen müssen informiert, überzeugt und geschult werden.

Jede Menge externer TrainerInnen waren bereit, diese spannende Aufgabe zu übernehmen und sie waren meine ersten Lehrmeister.

Schließlich war auch ich so weit und etwa 1994 ging ich bestens geschult, gut vorbereitet und hoch motiviert ans Werk.

Ich trainierte Führungskräfte!

¹ TQM = Total Quality Management

1. Mein erstes Mal

Da stand ich nun, im neu adaptierten, mit aktuellster Technik und allen möglichen Hilfsmitteln ausgestatteten Schulungsraum und schaute in die Runde.

21 Augenpaare, männliche Augenpaare, Führungskräfte-Augenpaare schauten mich an. Erwartungsfroh. – Wirklich froh?

Ich sollte ihnen doch tatsächlich etwas darüber erzählen, was sie tagtäglich machten und wo sie über eine Menge Erfahrung verfügten! Nämlich darüber, was eine Führungskraft für Aufgaben **WIRKLICH** hat.

Ich spürte den Widerstand und mit meiner wachsenden Nervosität, wuchs scheinbar auch der Widerstand. Der Zeiger an der Uhr war erbarmungslos und es war schon 09.01 Uhr, als ich mit schwacher Stimme sagte: „Nun sind wir alle da und können beginnen!“

Im gleichen Moment wusste ich, wenn ich diese Kurve nicht kriege, habe ich Kasperltheater – bis 15.00 Uhr.

Also noch einmal gestartet, jeder Sportler hat ja auch einen zweiten Versuch!

- Begrüßung...
- Unser heutiges Thema ist...
- (Wo bitte ist der Ausgang, ich bin pünktlich 15.00 Uhr wieder da, versprochen!!)

Schwächer kann man als TrainerIn nicht starten und als Führungskraft auch nicht. Hat der Feind erst einmal deine Schwächen erkannt, ist er erbarmungslos.

Rechtzeitig, bevor ich zur Flucht ansetzte fiel mir ein, wer ich war, wo ich war und weshalb ich hier war. Und da war es wieder, das theoretische Wissen um meine Rolle und meine Aufgabe.

1.1 Meine Rolle als Trainerin und Führungskraft

Im Laufe der Jahre als Ehefrau und Mutter habe ich ein Rollenbewusstsein entwickelt, das es mir leichter gemacht hat, alle jene Rollen zu spielen, die zu spielen notwendig waren und die ich bereit war zu spielen.

Meine Rolle als Trainerin nehme ich im dem klaren Bewusstsein meiner Verträge (mit den Auftraggebern und mit mir selber) ein, und dass ich als Trainerin im Bereich Weiterbildung von MitarbeiterInnen die Leiterin eines Seminars bin.

Im konkreten Fall war es ein Seminar für die Mitarbeiter eines internationalen Unternehmens, das neben der Produktion, dem Vertrieb und der kompletten Administration eines mittelständischen Unternehmens auch noch eine Abteilung Forschung und Entwicklung hatte.

Als TrainerIn bestimmt man grundsätzlich die Schulungsinhalte, die Methodik und Didaktik. Die korrekte deutsche Übersetzung für das Wort TrainerIn lautet so, wie ich mich grundsätzlich auch sehe: ÜbungsleiterIn.

Daher ist meine Einstellung den Trainees gegenüber von dieser Haltung geprägt. Ich sehe mich nicht als Lehrerin, sondern eher als Teamleiterin, die dazu animiert bereits vorhandenes Wissen zu bestätigen, alle TeilnehmerInnen auf den annähernd gleichen Wissenstand zu bringen und neues Wissen zu vermitteln.

Ich habe mich also auf meine Trainerinnen-Rolle besonnen und einen Olympia-reifen Neustart hingezaubert und habe gesagt:

„Wer eine gute Führungskraft sein will, der sollte zumindest einmal ein gutes Buch über Hundeerziehung gelesen haben!“

Ein Sturm der Entrüstung ging durch den Schulungsraum und es kamen Einwände wie: „Sie können doch unsere MitarbeiterInnen, unsere Kollegen (!) nicht als **HUNDE** bezeichnen!!“ - Und das alles ziemlich laut und heftig.

Als es wieder still war sagte ich: „Wenn Ihnen das Wort **Hund** nicht gefällt, dann tauschen Sie es doch einfach aus und sagen Sie stattdessen: **Der beste Freund des Menschen!**“ Und nun wissen Sie vielleicht auch schon, wer **Bora** ist respektive war.

Richtig! **Bora** war unser Hund. Was sage ich Hund!?! – Nein, ein Familienmitglied! Und zwar eines, das seit vielen Jahren nicht mehr lebt, aber in unserer Erinnerung immer noch sehr lebendig ist.

Heute noch, so viele Jahre nach ihrem Tod, ist sie gelegentlich noch Gesprächsthema in unserer Familie, denn **Bora** war ein ganz besonderer Hund. – Ein glücklicher Hund. Ein wohl erzogener Hund.

Allerdings, das gebe ich schon zu, war das nicht immer so. **Bora** war als „nicht wohl erzogener Hund“ wild und ungestüm, hatte einen ausgeprägten Hörfehler und hat gestohlen, wo immer sich die Gelegenheit ergab. Peinlicher Weise nicht nur zu Hause, sondern auch wenn wir bei Freunden zu Besuch waren.

Und als sie eines Tages in einem wunderbaren Dorfgasthaus im Waldviertel die Vorratskammer der Wirtin entdeckte, dort ohne eingeladen zu sein einen halben Schweinebraten, einige hart gekochte Eier und einen halben Gugelhupf verdrückte war allen klar: es musste etwas geschehen und zwar sofort!

Und nun sind wir wieder dort, wo mein erster Solo-Trainingstag begonnen hat, nämlich mit dem denkwürdigen Einstieg:

„Wer eine gute Führungskraft sein will, der sollte zumindest einmal ein gutes Buch über Hundeerziehung gelesen haben!“

Ich gebe schon zu, es ist ein recht ungewöhnlicher Denkansatz. Aber wer mich kennt, der weiß, ich bin für so manchen ungewöhnlichen Denk- bzw. Lösungsansatz gut.

Denn würde ich in den Schuhen meiner Vorgänger gehen müssen, dann wäre mir das sicher nicht recht. Ich habe an mich den Anspruch in meinen Schuhen zu gehen und meine eigenen Spuren zu hinterlassen. Mag irgendjemand der sich berufen fühlt, beurteilen, wie bedeutungsvoll sie sind.

Ich bin viele Jahre lang selbst Führungskraft gewesen und froh darüber, einen, nämlich meinen ganz persönlichen, Stil entwickelt zu haben.

Und manches Mal habe ich das Glück, dass ich es von Außen, durch ein wunderbares Feedback bestätigt bekomme, dass er etwas ganz Besonderes ist. Auch das ist eine meiner wichtigsten Empfehlungen – besonders an angehende Führungskräfte – haben Sie Mut zu sich und Ihrem eigenen Stil zu stehen!

Aber zurück zu meinem „Ersten Mal“ als Trainerin. Nachdem sich meine Trainees angehört hatten, wie es klingt, wenn aus „Hund“ „Der beste Freund des Menschen“ wurde, konnte ich endlich beginnen.

Alle waren wach und wollten erleben, wie ich mich aus der Affäre ziehen würde. Ich erzählte also von **Bora**, dem unglücklichen, da nicht wohl erzogenen Hund, der teilweise unglücklichen Familie – die Kinder hatten ja ihren Spaß – den kleinen und großen Ärgernissen, den nicht wieder gut zu machenden Gugelhupf-Tragödien usw.

Und dann, wie ich aus diesem Dilemma herausgefunden habe.

Und plötzlich wussten wir alle:

„Wer eine gute Führungskraft sein will, der sollte ein gutes Buch gelesen haben und zumindest theoretisch wissen, wie man seine MitarbeiterInnen!“

2. (Nachwuchs-) Führungskraft sein Vom/von der MitarbeiterIn zur Führungskraft

Jedes Mal, wenn ich sehr jungen AbgängerInnen der Wirtschaftsuniversität oder einer anderen (Fach-)Hochschule begegne, wünsche ich mir, wieder 25 Jahre alt zu sein, mit ihnen gemeinsam den Abschluss zu feiern und gleichzeitig alles das zu wissen bzw. erfahren zu haben, was ich jetzt schon weiß und erfahren habe. – Nur leider geht das nicht. Man ist entweder sehr jung oder sehr erfahren. Wie gesagt – entweder – oder.

Es ist kein Zufall, dass viele junge Top-Manager Verträge für nur ein oder zwei Jahre bekommen. In seltenen Fällen sogar für drei Jahre. Die Verlängerungen müssen sie sich hart erarbeiten.

Tipp

Und hier ist schon einer meiner vielen Tipps: denken Sie bitte immer daran, dass jede/r Ihrer MitarbeiterInnen an Ihrem Erfolg beteiligt ist. Dass sie es in den seltensten Fällen auch in Form von Einkommen sind, ist leider gängige Praxis. Vielleicht denken Sie irgendwann, spätestens beim Thema Motivation daran, dass es nicht sehr motivierend sein kann, zu sehen, wie die Anderen den Unternehmens-Erfolg monetär erleben können, den Erfolg auf ihre eigenen Aktivitäten zurückführen und diejenigen, die alles umgesetzt haben – schlicht vergessen werden.

In Großunternehmen oder weltweit verzweigten Konzernen ist es üblich, Karriere nach einem Hochschulabschluss zu machen. In den kleinen und mittleren Unternehmen geht es mitunter noch auf die traditionelle Art. Und da sich diese Art Karriere zu machen über viele Jahrzehnte bewährt hat, denken nun auch größere Unternehmen wieder verstärkt daran, ihre Nachwuchs-Führungskräfte selber im Betrieb auszubilden – meist nach einem Uni-Abschluss.

Mentoring-Programme sind inzwischen dem Experimentierstadium entwachsen.

Deshalb habe ich dieser Ausbildungsart ein eigenes Kapitel gewidmet.

Wenn also ein/e MitarbeiterIn im Unternehmen Führungsqualitäten zeigt, dann dauert es im Normalfall nicht lange, bis die vorgesetzte Führungskraft dies bemerkt.

Beim MitarbeiterInnen-Gespräch wird dann geklärt, ob und wie der/die MitarbeiterIn Karriere machen kann und will. Wenn Ja, wird gemeinsam der Karriereplan festgelegt.

Wenn alles zur Zufriedenheit läuft und die Weiterbildungsmaßnahmen die erhofften Ergebnisse gebracht haben, dann ist es so weit:

Der/die MitarbeiterIn wird als neue Führungskraft präsentiert.

Für den Fall, dass dies in der Abteilung passiert, in der jene KollegInnen sind, die (noch) keine Karriere gemacht haben oder nie machen werden, dann könnte es sein, dass die neue Führungskraft auf eine besondere Herausforderung stößt.

Und dann ist es gut, zu wissen, was eine gute Führungskraft ausmacht.

Wenn Sie in eine solche Lage kommen sollten oder wollen, dann wird dieses Booklet ab hier besonders spannend für Sie.

2.1 Was macht eine gute Führungskraft aus?

Um eine gute und beliebte Führungskraft zu sein, ist es für Sie wichtig, dass Ihre MitarbeiterInnen von Ihren Führungsqualitäten überzeugt sind.

So wie man sich in einer Seilschaft bei einer Bergtour dem „Führer“ anvertraut, so ist es auch in einem Unternehmen. Ihre MitarbeiterInnen erwarten so etwas wie Sicherheit, einen Wohlfühl-Faktor, wenn sie an ihren Arbeitsplatz kommen. Sie als Führungskraft sind maßgeblich dafür verantwortlich, ob das „Klima“ bzw. die „Atmosphäre“ für Ihre MitarbeiterInnen stimmt.

Wenn man den vielen Studien Glauben schenken will, liegen die Ursachen dafür, ob MitarbeiterInnen gerne arbeiten bei den jeweiligen Vorgesetzten. Wenn das Klima Chef: MitarbeiterInnen nicht stimmt, sind MitarbeiterInnen häufiger krank, neigen zu depressiven Stimmungen, haben häufiger psychische Probleme, einen erhöhten Blutdruck und ein viel höheres Risiko für Herzerkrankungen.

Führungskräfte können ihre MitarbeiterInnen im wahrsten Sinne des Wortes „krank machen“.

Tipp

Im Klartext heißt das: Die Beziehung zum Vorgesetzten muss stimmen. Was alles dazugehört, damit es zwischen den Partnern stimmt, beschreibe ich auf den folgenden Seiten.

Eigentlich gehört ja gar nicht viel dazu. Wenn Sie neben Ihrem fachlichen Wissen auch noch Respekt, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit auf der Basis eines wertschätzenden Menschenbildes in Ihre neue Position mitbringen, haben Sie die besten Voraussetzungen für einen hervorragenden Start schon mitgebracht.

Wenn Sie auch noch bereit sind, sich von falsch verstandener Macht und den damit verbundenen Machtspielchen zu verabschieden, dann haben Sie den Titel „Manager des Jahres“ wirklich verdient.

Wie einschneidend Beziehungsunfähigkeit von Vorgesetzten ist, demonstrieren Umfragen zu den Kündigungsmotiven: Schlechte Beziehung zu den Chefs rangiert ganz oben. Vermutlich verlassen Arbeitnehmer nicht „das Unternehmen“, sondern in Wirklichkeit den Chef. – Dem Thema „Mobbing“ habe ich daher in weiterer Folge ein eigenes Kapitel gewidmet.

Was es für Unternehmen bedeutet, immer wieder qualifizierte MitarbeiterInnen zu verlieren und neu besetzen zu müssen, können Sie sich sicherlich selbst gut vorstellen.

Wenn Sie bedenken, dass es – je nach Position – etwa 6 Monate dauern kann, bis ein/e neue/r MitarbeiterIn im Unternehmen / Team integriert ist, ist es recht leicht möglich, sich auszurechnen, was das kostet.

Allerdings weiß man auch, dass „attraktiven Arbeitgeber/Unternehmen“ sehr viel mit der Attraktivität der Chefs zu tun haben.

So gesehen überrascht folgender Ansatz bei der Bewertung eines Unternehmens wahrscheinlich nicht:

Ein Viertel des Unternehmenswertes wird vom Ruf des Chefs bestimmt. Der gute Ruf eines Unternehmens ist aber keinesfalls ein immaterielles Anlagevermögen. Es lässt sich konkret finanziell messen. Experten der New Yorker

Kommunikationsberatungsfirma Burson Marsteller und der Wiener Kommunikations-Agentur Hohegger bestätigen diese Ansicht in Ihrem Managementhelfer "Der Chef als Kapital", das kürzlich im Linde Verlag erschienen ist.

Damit eröffnen sich uns BeraterInnen und Coaches weite Felder für einen neuen Beratungsansatz. Es geht um den Ruf des Managements. Wenn wir uns ansehen, was so manche Top-Manager in die Schlagzeilen bringt, ist es hoch an der Zeit, sich nachhaltig um einen guten Ruf zu bemühen. Denn, so die wichtige Nachricht, hohes Ansehen ist nicht angeboren und auch keine Glückssache.

Hohes Ansehen ist das Ergebnis sorgfältigen Aufbaus und sorgfältiger Planung. Glaubwürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein, ethische und moralische Grundsätze und intensive interne Kommunikation gelten dafür als zentrale unerlässliche Fähigkeiten. – Und genau das sind meine Beratungs- und Coaching-Themen.

Wen diese Anforderungen an sein Berufsbild ängstigen, der entkommt trotzdem nicht. Angst vor der Öffentlichkeit ist keine brauchbare Eigenschaft für eine Führungskraft des beginnenden 3. Jahrtausends.

Die Gier der Öffentlichkeit nach Schurken und/oder Helden hat Führungskräfte und Top-Manager (auch Politiker!) immer schon gnadenlos ins Rampenlicht getrieben.

Die öffentliche Beurteilung findet auf jeden Fall statt. In Österreich schneiden dabei laut Hohegger- Studien OMW-General Wolfgang Ruttensdorfer, Erste-Bank-Chef Andreas Treichl und Böhler-Boss Claus Raidl am besten ab.

(Quelle: der standard Ende 2006)

Für sehr wahrscheinlich halte ich, dass es sich beim guten Ruf als Kapital ebenso verhält wie bei der Bildung von Wohlstand und Reichtum:

Entweder man hat – oder man baut auf!