



Führungskräfte im Mittelpunkt

Kann jeder eine gute Führungskraft sein?

Weiters im Heft:

- Neuroleadership - neue Aspekte zum Thema "Führen von Mitarbeitern"
- Frauen als Führungskraft

„Menschen in Veränderung“ Workshop

„Wandlung ist notwendig wie die
Erneuerung der Blätter im Frühling“
(Vincent van Gogh)

Jeder von uns ist immer wieder von Verän-
derungen betroffen - ob im Berufsleben oder
privat. Doch wie geht es uns dabei?
Es erwarten Sie renommierte Speaker und die
neue Studie von trilog zu diesem Thema.

**Nähere Informationen & Anmeldung unter:
office@trilog.at oder der Tel. 01/715 07 77**

Termin
24.10.2013

trilog G. Riedl KG
Hintzerstraße 6/5
1030 Wien
www.trilog.at



Inhaltsverzeichnis

Interview - Gabriele Riedl	S 3
Führung	S 4
Führungsmodelle	S 7
Neuroleadership I+II	S 9
Vom Mitarbeiter zur Führungskraft	S 15
Junge Führungskräfte	S 17
Die Frau als Führungskraft	S 19
Trainer of the Year 2012	S 24
Erfahrungsbericht	S 25
trilog Studie Menschen in Veränderung	S 28
Steckbrief - Bayer Michael	S 33

Interview

Ein Experte ist nicht gleich eine gute Führungskraft - die Mitarbeiter fordern mehr¹

Gibt es Unterschiede zwischen Managern und Führungskräften?

„Ganz oben im Top Management braucht es Manager, die von Organisationsentwicklung und strategischem Denken eine Ahnung haben. Vor allem die mittleren Führungsebenen sind zum Thema „Menschenführung“ besonders gefordert. Zwischen Managern und Führungskräften besteht ein großer Unterschied. Das wurde zu lange verwischt.“

Was wollen Mitarbeiter?

„Die Mitarbeiter fordern mehr und wissen genau, wie sie geführt werden wollen. Diese Forderung bringt das mittlere Management ordentlich ins Schwitzen. Wichtig ist, dass es ein gemeinsames Verständnis von Führungskultur im Unternehmen gibt. Es bringt wenig, wenn der Einzelne gut führen kann.“

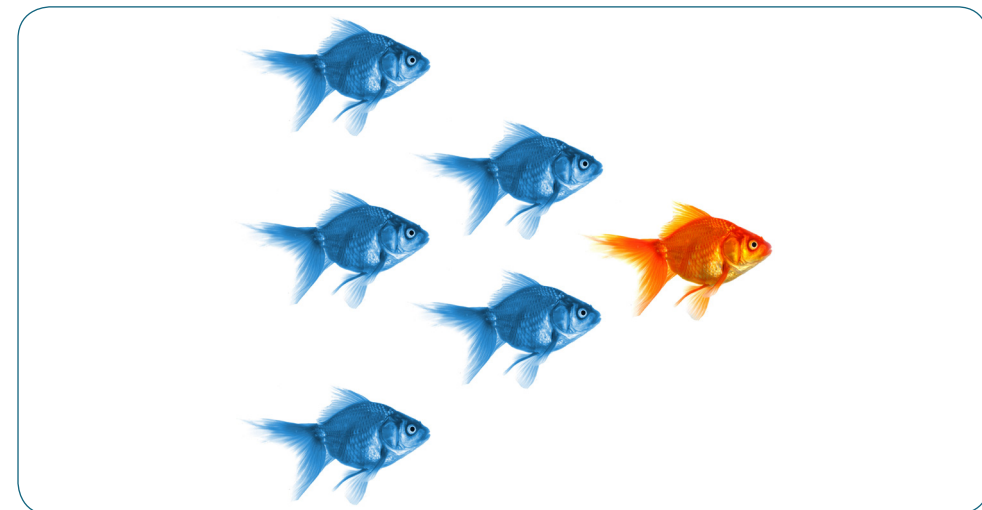
Ist jeder als Führungskraft geeignet?

„Ich wage zu behaupten: Nein. High Potentials stelle ich immer gerne die Frage: Mögen Sie Menschen? Da werde ich von den meisten groß angeschaut. Aber wer generell die Arbeit mit Menschen nicht mag, ist in einer Führungsposition falsch.“

¹ Gabriele Riedl, Geschäftsführerin trilog G. Riedl KG, Auszug aus einem Interview mit dem Wirtschaftsblatt 5/2011

Führung²

„Unsere Aufgabe ist es, Mitarbeitern zu helfen, erfolgreich zu sein.“²



Die Unterschiede in der Definition von „Führung“ beziehen sich vor allem darauf, was führen, steuern, beeinflussen, einsetzen, manipulieren oder helfen und unterstützen bedeutet. Aus sozial-psychologischer Sicht ist Führung eine Sonderform der Interaktion, geprägt durch das Machtgefälle zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Aus organisatorischer Sicht ist es eine unternehmerische Funktion zur Leistungserstellung.

² Leadion, Das Führungsinstitut; Führung: Definition und Begriffe; <http://www.eadion.de/artikel.php?artikel=0984>

Gestiegene Anforderungen an Führungskräfte³

„Aufgabe einer Führungskraft ist eindeutig das Führen, das Führen der Mitarbeiter, um Unternehmensziele zu erreichen. Wie soll allerdings eine Führungskraft professionell führen, wenn sie einerseits selbst Angst hat, den Job zu verlieren bzw. wenn Budgets gestrichen und Aufgaben dezimiert werden? Was macht der Marketingleiter, wenn er kein Marketingbudget mehr hat, um das Unternehmen zu vermarkten? Wie kann man die Mitarbeiter motivieren, wenn man selbst dringend Motivation braucht? Wie hat sich der Führungsstil geändert? »In harten Zeiten, wenn wichtige Entscheidungen schnell getroffen werden müssen, kann es durchaus wichtig sein, das eine oder andere Mal autoritärer zu führen – analog zu lebenswichtigen Operationen im Krankenhaus – um schnellstmöglich den notwendigen Erfolg zu erzielen«, sagt Alexandra Kamper-Neulentner. »Das kann das Überleben des Unternehmens sichern und ist daher durchaus angebracht, solange es sich auf jene kritischen Situationen beschränkt und den Mitarbeitern angepasst wird.«“

Katharina Fischer-Ledenice: »Eine offene Kommunikation mit dem Führungsteam hilft Managern, selbst souverän und gelassen zu bleiben. Kooperation wird zum Anti-Stress-Mittel – das haben die

³ Training Nr. 5/09; Führungskräfte; Führung heute – zwischen Sparstift und Entwicklung; S. 16

Führungskräfte bereits erkannt. Schwierige Fragen müssen gut vernetzte Change-Manager jedoch selbst beantworten: Wie gehe ich persönlich mit dem Change um? Wie sehr kann ich der geplanten Veränderung wirklich zustimmen? Wie gehe ich mit meiner Sorge um meine eigene Funktion um? – Solange diese Fragen nicht hinreichend geklärt sind, wird jedes Veränderungsmanagement unbefriedigend und aufreibend bleiben.«“

Leitwolf oder Teamplayer⁴

Führungskräfte bewegen sich in einem Feld von unterschiedlichsten Aufgaben, Zielsetzungen und Erfolgserwartungen. Um sicher und souverän agieren zu können, ist die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung unabdingbar.

Seit mehr als 100 Jahren beschäftigt sich die Wissenschaft mit Führungsmodellen, die Menschen in Unternehmen effektiver und erfolgreicher machen sollen. Dabei haben sich die Schwerpunkte im Umgang mit Mitarbeitern von der reinen Bevormundung und Befehlerteilung hin zu partnerschaftlicher Motivation gewandelt.

Im Mittelpunkt dieser vielen Prozesse steht die Führungskraft. Um die Anforderungen in Leitungspositionen besser bewältigen zu können, helfen Kenntnisse über die Methoden der Führung.

⁴ Büro für Berufsstrategie, Die Karrieremacher; Führungsmodelle und Führungsstile; <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrungsmodelle-fuehrungsstile.php>

Führungsmodelle⁵

Führungsmodelle stellen den theoretischen Background aller Aspekte von Führung dar. Sie zeigen die Folgen für Unternehmen und Mitarbeiter unter unterschiedlichen Bedingungen auf und geben Hinweise zur Umsetzung in der Praxis. In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Modelle. Die folgenden drei sind jedoch die am meistgenannten und bis heute relevantesten Führungsmodelle:

1. Das Harzburger Führungsmodell

Dieses Führungsmodell von R. Höhn (Leiter der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg) entstand 1956, um den autoritären Führungsstil abzulösen.

Kernpunkt des Modells ist die Delegation von Verantwortung an Mitarbeiter, mit dem Ziel die Führungskraft von Routineaufgaben zu entlasten. Eine Idee, die in vielen modernen Führungsmodellen und Führungsstilen ihre Entsprechung findet – so auch in den "Management by" Techniken. Die Führungskraft greift nur dann ein, wenn starke Abweichungen vom angestrebten Ziel auftreten. Dazu müssen funktionierende Verfahrensvorschriften ausgearbeitet und ein Informations- und Kontrollsystem eingeführt werden;

⁵ Büro für Berufsstrategie, Die Karrieremacher; Führungsmodelle und Führungsstile; <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrungsmodelle-fuehrungsstile.php>)

exakte Definition der Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz. Normen müssen anhand den Abweichungen festgestellt und Stellenbeschreibungen mit genauen Verhaltensanweisungen ausgeschrieben werden.

2. Das Gruppenkonzept von Likert

Das Gruppenkonzept von Likert, das 1961 entworfen wurde, setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter in zwei Gruppen mitarbeitet – einerseits als Teilnehmer und andererseits als Moderator. Ziel ist es, die Kommunikation im Unternehmen durch die lückenlose Verlinkung der Mitarbeiter zu verbessern. Dadurch, dass das Gruppenkonzept sehr personalintensiv ist, wird es in der Praxis nur selten eingesetzt.

3. Das St. Galler Führungsmodell

Dieses Führungsmodell wurde Anfang der 70er Jahre von Hans Ulrich entwickelt und bis 2002 wurde es immer wieder modifiziert. Dieses Führungsmodell integriert Personal- sowie Unternehmensführungsaspekte. Bedeutend ist die Unterscheidung von drei Ebenen des Managements: „Die normative Ebene bezeichnet die theoretische Begründung des Unternehmens, die strategische Ebene umfasst die Planung und Festlegung der geeigneten Organisationsstrukturen und die operative Ebene widmet sich der praktischen Umsetzung. Dieser Ansatz wurde um das Konzept des Ineinandergreifens von Struktur, Strategie und Kultur erweitert.

Neuroleadership I⁶

Ansatz nach Christian E. Elger

“Neuroleadership ist die Verbindung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen mit zum Teil bekannten Managementtheorien, mit dem Ziel, gehirngerechter zu führen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Neuroleadership befindet sich noch in der Entwicklung und ist noch keine in sich geschlossene Theorie.

Es ist jedoch anzunehmen, dass die Neurowissenschaften in Zukunft eine veränderte Sichtweise auf das menschliche Denken und Handeln begründen werden, die alle Lebensbereiche beeinflussen wird.”

Wohin die Entwicklung zukünftig geht, zeigt sehr deutlich der Neuroleadership Summit im September 2008 in Sydney. Es geht nicht darum Führungskräften einzelne Instrumente in die Hand zu geben, um bestimmte Aufgaben wie zum Beispiel Change Management bewältigen zu können, sondern darum, ein grundsätzlich anderes Verständnis hinsichtlich der Vielzahl alltäglicher Abläufe zu entwickeln. Deshalb werden sich die Ideen von Neuroleadership in Zukunft nicht nur auf Unternehmen und Organisationen beschränken. Die Neuroleadership-Bewegung wird ihre Erkenntnisse auch immer stärker in Schulen, Universitäten und überall dorthin tragen, wo Menschen besser miteinander umgehen wollen, um gemeinsam die Qualität ihrer Ergebnisse zu steigern. Der Ansatz von Elger teilt

sich in die **7 Grundregeln der Neuroleadership:**

1. Das Belohnungssystem ist die zentrale Schaltstelle.
2. Das Ultimatum gilt überall.
3. Vorinformationen beeinflussen die Erwartungen und das Verhalten.
4. Jedes Gehirn ist anders.
5. Es gibt keine Fakten ohne Emotionen.
6. Erfahrungen bestimmen das Verhalten.
7. Situationen können eine nicht vorhersagbare Eigendynamik entwickeln.

In diesen 7 Grundregeln der Neuroleadership sind die wichtigsten Erkenntnisse plakativ zusammengefasst, um diese in der Praxis möglichst leicht und handhabbar zu machen. Grundsätzlich sollte man bedenken, dass Führen immer bedeutet, soziale Interaktionen in all ihren Facetten zielgerichtet zu gestalten. Dabei handelt es sich praktisch um eine unendliche Kette von Aktionen und Reaktionen. Die Mitarbeiter nehmen ihre Führungskraft wahr und reagieren darauf, ebenso wie es auch umgekehrt geschieht.

Der Ansatz von Elger integriert viele verschiedene Aspekte, wie z.B. die Basics der Gehirnfunktion, die vier wichtigsten Gehirnsysteme, sowie Neuroleadership in typischen Alltagssituationen von Führungskräften.

6 Neuroleadership, Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Prof. Dr. Christian E. Elger, 2. Auflage, 2013, Haufe Gruppe, Freiburg-München

Neuroleadership II⁷ Ansatz nach David Rock

“Der Geist, also das Medium, das uns dabei hilft, unseren Energiefluss zu regulieren und Informationen zu filtern - erschafft sich mithilfe des Gehirns selbst. Aus diesem Grund ist es nur folgerichtig, effektive Strategien zur Verbesserung des Arbeitslebens auf der Basis der neuesten Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft zu entwickeln. Durch die Fähigkeit wiederum, den eigenen Energiefluss zu regulieren und die unzähligen, massenhaften Informationen, die auf Sie einströmen, zu handhaben, können Sie effektiver arbeiten und erlangen größere Befriedigung.” (Daniel J. Siegel, M.D.)



1. Probleme & Entscheidungen

Heutzutage werden mehr Menschen denn je fürs Nachdenken und nicht für die Erledigung von Routineaufgaben bezahlt. Doch über einen längeren Zeitraum hinweg komplexe Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen, ist aufgrund einiger tatsächlicher biologischer Grenzen, an die unser Gehirn stößt, gar nicht so einfach. Überraschendes zum Gehirn: bewusstes, intensives Nachdenken geht mit zutiefst komplexen biologischen Interaktionen

zwischen Milliarden von Neuronen im Gehirn einher. Rock empfiehlt bewusstes Nachdenken als kostbare Ressource zu bewahren. Dies geschieht durch das Setzen von Prioritäten zu Top-Prioritäten. Die Aufgaben die die meiste Aufmerksamkeit erfordern, sollen in einem Zeitfenster erledigt werden, in dem der Geist frisch und ausgeruht ist. Das Gehirn soll dazu genutzt werden, Informationen zu interagieren und nicht nur zu speichern. Das Führen einer Liste oder das Einteilen in Zeitabschnitten hilft Aufgaben und Entscheidungen zu erledigen, die einem bestimmten Denkmuster entsprechen. Man sollte Entscheidungen und Denkprozesse in die richtige Reihenfolge bringen, um “Warteschlangen” zu vermeiden.

2. Unter Druck gelassen bleiben

Das Gehirn ist soviel mehr als nur ein logisch arbeitender Computer, der die Informationen der Außenwelt verarbeitet. Jeden Augenblick entscheidet das Gehirn, ob die Umgebung dem Zweck dienlich ist oder nicht. Ständig erahnen wir Gefahren und Belohnungen, wenn auch teilweise auf sehr subtiler Ebene, welche eine drastische Auswirkung auf unsere Denkweise haben kann. Unsere automatischen Reaktionen auf Gefahren und Belohnungen werden auch im Allgemeinen als Emotionen bezeichnet. Die Fähigkeit unsere Emotionen zu regulieren, statt ihnen ausgeliefert zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung, um in dieser chaotischen Welt bestehen zu können. Man muss sich darin üben, Emotionen zu erkennen, sobald sie aufkommen. Dem kann abgeholfen werden, indem

man ein aufkommendes Gefühl erkennt und die Aufmerksamkeit schnell auf einen anderen Reiz lenkt, bevor das Gefühl überhand bekommt. Das bestimmen von Gefühlszuständen kann helfen, die Erregung zu reduzieren, sobald diese eintritt. Man muss sich dementsprechend auch üben, Erwartungen herunterzuschrauben. Auch wenn positive Erwartungen sich nicht erfüllen, sollte man sich darauf konzentrieren, die Situation neu zu bewerten und keinen Platz für Enttäuschung oder Ärger bereitzustellen.

3. Zusammenarbeit mit anderen

Heutzutage stellt, in fast jedem Arbeitsbereich, die Fähigkeit zur Teamarbeit eine zentrale Voraussetzung für gute Leistungen dar. Doch das soziale Umfeld ist häufig auch ein Quell ungeheurer Konflikte und viele Menschen beherrschen die dort geltenden, scheinbar chaotischen Regeln nie. Zwischenmenschliche Probleme können reduziert werden, wenn wir ein besseres Verständnis für einige der grundlegendsten Bedürfnisse des Gehirns entwickeln würden.

Menschen werden schnell als Freund oder Feind eingeordnet, wobei die Standarteinstellung eher »Feind« lautet, zumindest wenn positive Signale fehlen. Deshalb sollte man bei neuen Bekanntschaften so früh wie möglich um menschlichen Kontakt bemüht sein, um die Bedrohungsreaktion zu minimieren. In diesem Zusammenhang stellt Status einer Person einen wichtigen Faktor dar, weil man immer darauf achten sollte, dass sich der Gegenüber nicht bedroht fühlt. Das Herabsetzen des eigenen Status, kann dabei helfen

die Statusbedrohung, z.B. eines eigenen Mitarbeiters, zu reduzieren, indem man zu Menschlichkeit und den eigenen Fehlern steht. Statusbedrohungen des Gegenübers können auch durch positives Feedback minimiert werden.

4. Veränderungen ermöglichen

Veränderungen sind schwer und Veränderungen bei anderen zu erreichen ist sogar noch schwerer. Untersuchungen weisen darauf hin, dass wir mehr Einfluss, aber auch weniger Kontrolle über andere Menschen haben, als ursprünglich angenommen. Wenn man sich selber dabei ertappt, wenn man andere kritisiert, sollte man eher einen Lösungsversuch oder einen Ratschlag erteilen. Man kann seinem Gegenüber helfen, sein Denken zu reflektieren, indem man das Augenmerk auf die eigenen subtilen, inneren gedanklichen Prozesse richtet, ohne zu sehr ins Detail zu gehen. Es ist unumgänglich, den emotionalen Zustand des Gegenübers zu beobachten, wenn man Veränderungen bewirken möchte.

In den verschiedenen Abschnitten von David Rock werden verschiedene Problemstellungen dargestellt und mögliche Lösungsvarianten angeboten, die helfen sollen, das tagtägliche Arbeiten zu erleichtern. Das Eintauchen in die Thematik des Neuroleadership verspricht interessante und hilfreiche Blicke hinter die Kulissen des Arbeitsleben in sämtlichen Facetten.

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft⁸

Die interne Beförderung eines Mitarbeitenden ist ein freudiges Ereignis. Sie belegt, dass die Firma bei der Einstellung des Mitarbeiters eine gute Wahl getroffen hat, dass der Mitarbeiter im eigenen Betrieb sein Potenzial entwickeln konnte und dass die Kultur und Strategie einer Organisation es erlauben, Menschen innerhalb des Betriebes zu fördern.

Die interne Besetzung einer Führungsstelle schafft Entwicklungschancen für geeignete, motivierte Mitarbeiter. Auch aus der Perspektive des Wissensmanagements macht eine interne Beförderung Sinn: das Wissen, die Erfahrung und das Potenzial dieser Fachperson bleiben dem Unternehmen an relevanter Stelle behalten.

Externe Personalrekrutierung ist aufwendig und teuer. Stellenanzeigen, Medienwahl, Korrespondenz, Administration, Beurteilung von Bewerbungsschreiben, Interviews und Auswahl Sitzungen müssen, besonders in KMU Betrieben, neben dem normalen Tagesablauf bewältigt werden. Außerdem ist bei einem externen Bewerber das Risiko einer Fehlbesetzung größer, als bei Mitarbeitern, die sich im eigenen Haus ihre Sporen bereits verdient haben. Untersuchungen bei deutschen und österreichischen Unternehmen haben ergeben, dass die Kosten einer Fehlbesetzung bei Führungskräften 75 bis 100 % des Jahresgehalts betragen! Was kann alles schief gehen?

Auf der Seite der Führungskraft

- Zu straffe Führung
- Erhält nicht genügend Kompetenzen für eigenen Stil
- Die neue Führungskraft wird zu wenig geführt und seinem Schicksal überlassen

Auf der Seite der neuen Kollegen in der Linie

- Mangelndes Vertrauen in die neue Führungskraft
- Die neue Führungskraft fühlt sich nicht ernst genommen
- Statt Zusammenarbeit – oftmals Rivalität

Auf der Seite der ehemaligen Kollegen

- Ehemalige Kollegen betrachten den neuen Chef noch immer als Kollegen
- Auftreten von Enttäuschung, Passivität und Sabotage
- Es kommt zu offener oder verdeckter Konkurrenz



⁸ iasInstitut für angewandte Sozialwissenschaften; 2005; S. 1-2

Junge Führungskräfte⁹

Lena Siep, 28-jährige PR-Managerin bei McLaren

„Mir war es immer wichtig, einen Beruf zu finden, der mir Spaß macht.“ Nach ihrem Bachelor-Abschluss machte sie ein sechsmonatiges Praktikum bei BMW und stieg nach einer Initiativbewerbung beim Formel-1-Team von Toyota ein. Nachdem drei Unternehmen 2008 und 2009 ihre Rennställe aufgelöst hatten, darunter auch Toyota, wollte sich die junge PR-Frau selbstständig machen. Während Lena Siep Businesspläne aufstellte und Kundenakquise betrieb, bekam sie über einen Headhunter das Angebot von McLaren Automotive, die Europa-PR des Unternehmens zu leiten.



„Ich hatte das Glück, dass da Menschen waren, die den Mut hatten, einem 27-jährigen Mädchen eine solche Position zu übertragen“, sagt Siep. „Der Headhunter sagte damals zu mir, dass er so was noch nicht erlebt habe. Es gibt viele Unternehmen, die sich so was nicht trauen.“

Quelle:Foto:https://si0.twimg.com/profile_images/1696564112/Copy_of__MG_8637.JPG

9 WirtschaftsWoche; Jungmanager, Vom Hörsaal in die Chefetage; 16.11.2010;
<http://www.wiwo.de/erfolg/trends/jungmanager-vom-hoersaal-in-die-chefetage-seite-all/5696520-all.html>

„Den Preis für ihre Karriere begleichen fast alle Jungmanager mit dem Privatleben. 93 Prozent glauben, dass man heutzutage für einen guten Job bereit sein muss, sich und seiner Familie einiges zuzumuten.“

Um dieses Rennen zu gewinnen, muss man nicht nur zielstrebig und fleißig, sondern auch selbstbewusst sein. „Gerade wenn man jung ist, braucht man ein dickes Fell, um etwa den Druck bei Gesprächen mit älteren und erfahrenen Führungskräften standzuhalten.“ Allerdings muss Selbstbewusstsein auch gerechtfertigt sein, sonst würde dies schnell zu gefährlicher Selbstüberschätzung führen.

Ein Rezept gegen Selbstüberschätzung:

Gute Mitarbeiter und Führungskräfte sollten sich regelmäßig Feedback zum eigenen Tun holen - extern wie intern. Ein Schuss Selbstreflexion dazu - dann dürften die größten Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit und Selbsteinschätzung beseitigt sein.



Die Frau als Führungskraft¹⁰

Österreich ist von der Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben, insbesondere in den Führungsetagen, weit entfernt: Frauen sind in den Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen auch im Jahr 2011 immer noch unterrepräsentiert. Frauen sind wichtige Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten – und müssen daher entsprechend an der Unternehmensführung beteiligt und bei der Kontrolle von Unternehmungen berücksichtigt werden. In anderen europäischen Ländern wurden in den letzten Jahren durch verschiedenste Maßnahmen der Frauenanteil in den Verwaltungsräten deutlich gesteigert. Österreich zählt mit 9 % nach wie vor zu den Ländern mit den schlechtesten Ergebnissen. Norwegen, Schweden und Finnland liegen im Spitzenfeld, Niederlande und Spanien konnten die Frauenquote seit 2006 immerhin verdoppeln!



¹⁰ Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat; R. Naderer, P. Sauer, C. Wieser; <http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d142/ATXFrauen2011.pdf>; März 2011)

Der Handlungsbedarf ist sehr hoch, will Österreich nicht weiter zu den Schlusslichtern in Europa zählen. Weiche Regelungen im Corporate Governance Codex und die Prinzipien Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung der Unternehmen haben sich in den letzten Jahren nicht durchgesetzt und keinerlei Fortschritt bei der Gleichberechtigung in der Unternehmensführung gebracht.

Frauenanteile in Aufsichts- und Verwaltungsräten - ein europäischer Vergleich

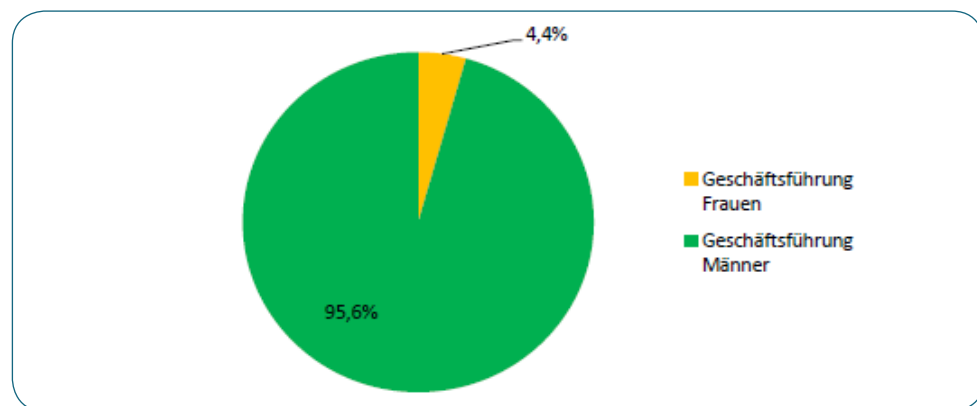
Lag der Frauenanteil in Norwegen vor der Einführung der Quotenregelung noch bei 35 %, bis 2008 stieg er auf 43 % an. Auch wenn der Anteil an Frauen in norwegischen Führungspositionen 2010 auf 39 % sank, ist Norwegen weiterhin klarer europäischer Spitzenreiter. Auch die anderen skandinavischen Länder, wie beispielsweise Schweden und Finnland erreichen mit jeweils 26 % bemerkenswerte Frauenanteile und hängen den Rest Europas eindeutig ab.

Frankreich liegt momentan mit einem Frauenanteil von 12 % im Mittelfeld. Ende 2010 wurde eine gesetzliche Quotenregelung beschlossen, welche eine spannende Entwicklung in den nächsten Jahren erwarten lässt. Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten spanischer Unternehmen ist zwar mit 10 % weiterhin gering, allerdings zeigt der gewaltige Wachstum von 150 %, dass die gesetzliche Bestimmung die erwartete Wirkung zeigt. Der Frauenan-

teil in den Verwaltungsräten niederländischer Unternehmen hat sich fast verdoppelt, was auf den öffentlichen Druck und zahlreiche private Initiativen zurückzuführen ist.

Die schlechtesten Ergebnisse verzeichnen aber immer noch Belgien, Irland, Österreich, Griechenland, Italien und Portugal mit einem Frauenanteilen von unter 10 %.

Arbeiterkammer-Auswertung der Top 200 Unternehmen



Die Arbeiterkammer untersuchte im Februar 2011 die Anteile von Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat der Top 200 Unternehmen (Firmenbuch): Die österreichischen Top-Unternehmen werden von insgesamt 637 Geschäftsführerinnen geleitet, welche wiederum von 1.404 Aufsichtsrätinnen kontrolliert werden.

Quelle: Frauenanteile in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat nach Sektoren; Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat; R. Naderer, P. Sauer, C. Wieser; <http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d142/ATXFrauen2011.pdf>; März 2011

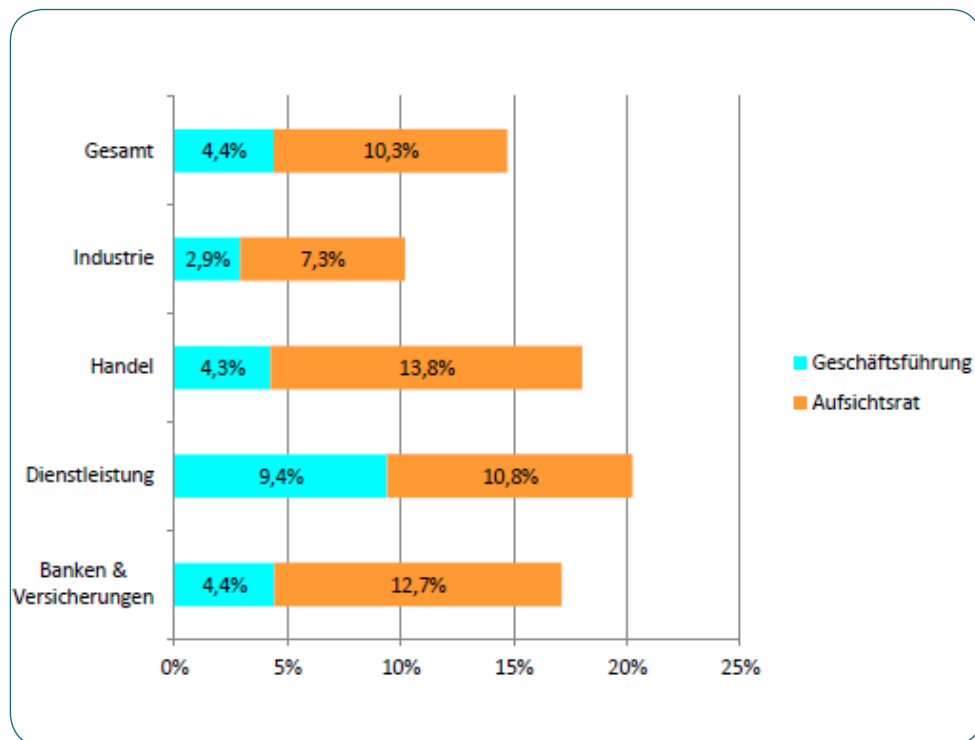
Die aktuelle Auswertung von 2011 zeigt ein ähnliches Bild wie in den Jahren zuvor: beide Positionen sind weiterhin klar von Männerhand dominiert. In der Geschäftsführung ist der Frauenanteil um beinahe einen Prozentpunkt auf 4,4 % gesunken, während er im Aufsichtsrat nur marginal auf 10,3 % angestiegen ist. Die Hälfte der Aufsichtsrätinnen ist jedoch vom Betriebsrat delegiert.

Frauenquoten nach Sektoren

Entsprechend dem Trend der vergangenen Jahre sind auch 2010 die Anteile der Frauen in Führungspositionen in den Sektoren Dienstleistungen und Handel am Höchsten. Allerdings büßte der Dienstleistungssektor den Großteil der starken Zuwächse des letzten Jahres wieder ein. Darüber hinaus sank der Frauenanteil in der Geschäftsführung des Handelssektors dramatisch (-4,5 Prozentpunkte) und liegt mit 4,3 % nur mehr knapp über dem Durchschnitt. Banken und Versicherungen konnten einerseits den Anteil der Aufsichtsrätinnen erhöhen, andererseits verschlechterte sich auch in diesem Sektor das Ergebnis in der Geschäftsführung. Trotzdem sind Frauen in der Industrie weiterhin stark unterrepräsentiert.

Frauen und Führung

Was versperrt den Frauen den Weg in die Unternehmensführung? Gängige Erklärungsvarianten beziehen sich oftmals auf die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Kindererziehung ist – vor



Quelle: Frauenanteile in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat nach Sektoren; Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat; R. Naderer, P. Sauer, C. Wieser; <http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d142/ATXFrauen2011.pdf>; März 2011

allen in kontinentaleuropäischen Ländern (z.B. Deutschland und Österreich) – weiterhin vorwiegend den Frauen überlassen. Dies führt dazu, dass Frauen ihre Karrierewege meist vorzeitig abbrechen, wenn entsprechende Institutionen der Kinderbetreuung fehlen. Die Inanspruchnahme von Kindereinrichtungen für 0- bis 2-jährige liegt in Deutschland bei 18 % und in Österreich gar nur bei 4 Prozent.

Trainer of the Year 2012

Gabriele Riedl zum 6. Mal ausgezeichnet



Dieses Jahr wurde die Geschäftsführerin der Unternehmensberatung trilog, Gabriele Riedl, zum 6ten Mal als „Trainer of the Year 2012“ vom Institut IIR ausgezeichnet. „Die Durchschnittsbewertung 2012 für alle Vortragenden lag bei 1,44 auf einer Skala von 1 – 6 (1= sehr gut). Das ist ein eindeutiger Beweis für die Qualität der Veranstaltungen und die Kompetenz der Vortragenden. Die hier Ausgezeichnete liegt sogar noch deutlich näher an der Bestnote 1,0.“ (IIR, 2013)

Im Jahr 2012 veranstaltete IIR knapp 280 Trainings und Veranstaltungen mit 1.000 Vortragenden und hat den Anspruch, Berufstätigen in allen Branchen stets aktuelle, praxisrelevante, fachspezifische Informationen zur Verfügung zu stellen. Der „Trainer of the Year“ wird nach der Bewertung der Teilnehmer gewählt, dazu werden diese nach ihrem Feedback im Hinblick auf die Veranstaltung/Training befragt. Im letzten Jahr haben 1.786 Trainer an dieser Bewertung für die Auszeichnung teilgenommen.

Quelle: IIR

Erfahrung

Erfahrung einer trilog Trainerin im Rahmen einer Veranstaltung mit **Dr. Reinhard K. Sprenger**

Führungsexperte, Querdenker und Bestsellerautor



Christina Teschner besuchte ein zweitägiges Seminar von IIR zum Thema „Effiziente Führung“, welches vom Multitalent, Querdenker, Führungsexperten, und Bestsellerautor Dr. Reinhard K. Sprenger den Teilnehmern in bewährt provokanter Manier vermittelt wurde.

Seit 1990 ist Dr. Sprenger selbstständig und Berater vieler internationaler Konzerne sowie nahezu aller Dax-100 Unternehmen. Davor war er Personalleiter bei 3M und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten.

Dr. Sprenger zählt zu den profiliertesten Führungsexperten Deutschlands. Frau Teschner fiel auf, dass Dr. Sprengers unbequeme und sehr direkte Art bei einem Teil des Publikums sehr gut ankam und beim anderen Ablehnung und Verwunderung erzeugte.

Quelle: Bild: <http://www.google.at/imgres?q=dr.+reinhard+k.+sprenger&um=1&sa=N&biw=1131&bih=562&hl=de&tbm=isch&tbnid=xzaLvaA9uLNVBM:&imgrefurl=http://www.magazin-nebenan.com/%3Fp%3D346&docid=xjLZhq05sN0DUM&imgurl=http://www.magazin-nebenan.com/wp-content/uploads/sprenger-reinhard.jpg>

Eine der vielen provokanten Aussagen war: „Es ist unseriös von einer Führungskraft zu verlangen, Vorbild zu sein.“ Seiner Meinung nach kann eine Führungskraft entweder Vorbild oder authentisch sein, aber nicht beides zusammen. Durch die folgenden Gegebenheiten ist eine Führungskraft immer im Zielkonflikt: die Führungskraft ist der Lückenbüßer der Organisation. Führung entsteht nur durch Krise.

Folgende Aussagen von Dr. Sprenger regten das Publikum besonders zum Nachdenken an:

- „Gute Führungskräfte machen sich überflüssig. Führungskräfte werden nur wach, wenn Krise herrscht.“
- „Autorität ist radikale Subjektivität“
- „Ein Unternehmen sucht nach Lösungen. Irgendwann hat ein Unternehmen Lösungen und sucht nach Problemen.“
- „Kultur heißt, die unterschiedlichsten Formen des Rechthabens zu vereinigen.“

Ein Thema, welches die zwei Tage immer wieder beherrschte, war das Thema Konflikt. Konflikt wird von Dr. Sprenger definiert als „die Situation unterschiedlicher Erwartungen.“ Ebenso geht es bei Konflikten nicht um die Diskussion des Rechthabens sondern „Sichtweisen zu akzeptieren“, auch wenn eine Führungskraft anders entschieden hat. Dieses Thema brachte die Teilnehmer zum Thema der Mitarbeiterbeurteilung. Dr. Sprenger ist der Meinung, dass Mitarbeiterbeurteilung bedeutet, „Ich brauche diesen Mitarbeiter nicht“ ... ansonsten würde

man dem Mitarbeiter ja sagen, wie wertvoll er ist ... und ihn nicht beurteilen.“ Folgende Rechnungen hat er zur Mitarbeiterbeurteilung aufgestellt:

Charakter des Mitarbeiters
+ Umwelt der Führungskraft
= Verhalten des Mitarbeiters
+ Wahrnehmen der Führungskraft (selektiv)
+ Bewertung der Führungskraft (subjektiv)
= Urteil über Mitarbeiter

Er verweist auch darauf, dass Personen/Führungskräfte immer bewerten und bezeichnet es als „hermeneutischen Zirkel.“ Ein hermeneutischer Zirkel bezeichnet Vorannahmen, Vorurteile und Vermutungen. Ebenso hat sich ein Großteil der Teilnehmer darauf verständigen können, falls eine Mitarbeiterbeurteilung negativ festgefahren ist, folgenden Rat zu befolgen: „Hire low, fire fast.“

Frau Teschner war von den zwei Tage begeistert, da sie viele Denkanstöße mitnahm. Am Ende des Seminars wies Dr. Sprenger darauf hin, dass IIR zwar Feedbackbögen zur Beurteilung des Seminars austeilen werde, er diese aber niemals lesen werde. Er empfindet schriftliches Feedback nach einem Seminar als „strukturelle Verantwortungslosigkeit“. Besser wäre es, während des Seminars etwas zu sagen. So kann man noch Einfluss nehmen. Nachher ist es zu spät.

trilog Studie 2013

“Menschen in Veränderung” - Auszug

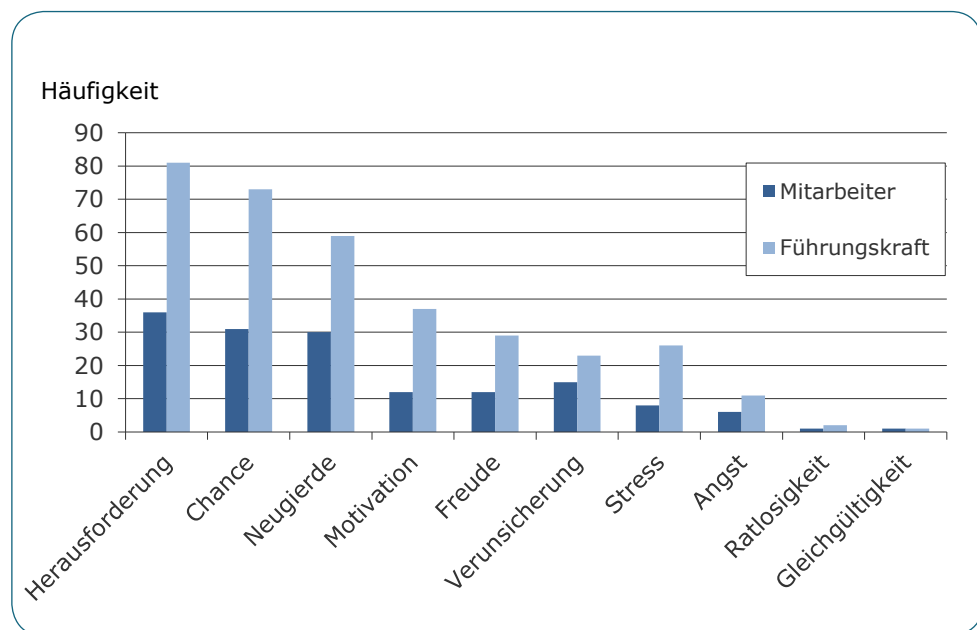
Jeder von uns ist immer wieder von Veränderung betroffen– ob im Berufsleben oder privat. Doch wie geht es uns dabei? Sehen wir die Veränderung als Chance und bringt sie uns Entwicklungsmöglichkeiten oder bereitet sie uns bisweilen Angst und wir distanzieren uns? Wir von trilog fragten uns, wie geht es dem Menschen in Veränderung, welche Emotionen spielen mit? Welchen Einfluss hat die Psychologie im Change?

Veränderungsprozesse in Unternehmen sind keine Besonderheit, sondern Alltag. Dies spiegelt sich in der Auswertung der Studie wieder, denn 90 % der Befragten waren schon einmal längerfristig in einem Veränderungsprozess miteinbezogen. Im direkten Vergleich ist die Generation über 45 Jahren stärker in Veränderungsprozesse involviert, als die Generation unter 35 Jahren. Knapp 70 % der Befragten, zusammengestellt aus Führungskräften (68 %) und Mitarbeitern (32 %) bestätigen, dass es heute wesentlich mehr Veränderungen innerhalb eines Unternehmens gibt als früher. Davon ausgehend empfinden rund 60 % der Gesamtteilnehmer den laufenden Veränderungsprozess als positiv, nur ein kleiner Anteil von 3 Prozent stimmt dieser Aussage überhaupt nicht zu.

Veränderung als Herausforderung, Verunsicherung oder sogar Stress?

Markant sind die Ergebnisse in Bezug auf die Assoziationen zum Begriff „Veränderung“. Knapp 80 % der Befragten sehen eine Veränderung als eine Herausforderung, im Ranking dicht gefolgt von Chance, Neugierde und Motivation, nur ein kleiner Anteil der Befragten fühlt Verunsicherung, Stress oder auch Angst.

Ein klarer Unterschied zeichnet sich bei den negativen Assoziationen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ab. Führungskräfte verbinden Veränderungen vorwiegend mit Stress, Mitarbeiter hingegen vorwiegend mit Verunsicherung.



Die Studie zeigt, dass sich im Arbeitsumfeld der letzten 12 Monate besonders das Stresslevel, die Arbeitsmenge sowie die Organisation in Unternehmen verändert hat. Der Unterschied zwischen Führungs- und Mitarbeiterebene bleibt hier gering, jedoch die Differenzierung in Generationen zeigt, dass die Arbeitsmenge für die Generation über 45 Jahre sehr stark zugenommen hat.

Wie wird eine Veränderung kommuniziert und wie wird man involviert?

Den Großteil der Informationen erhalten Führungskräfte sowie auch Mitarbeiter via E-Mail, persönlich über Meetings/Events als auch die Firmenzeitschrift. Die Integration und Mitgestaltung in Veränderungsprozessen war bei 48 % der Befragten gegeben, 45 % wurden nur zum Teil integriert und hatten nicht viele Mitgestaltungsmöglichkeiten. Hierbei zeichnet sich ab, dass überwiegend Führungskräfte, im Gegensatz zu Mitarbeitern, in den Veränderungsprozess involviert werden.

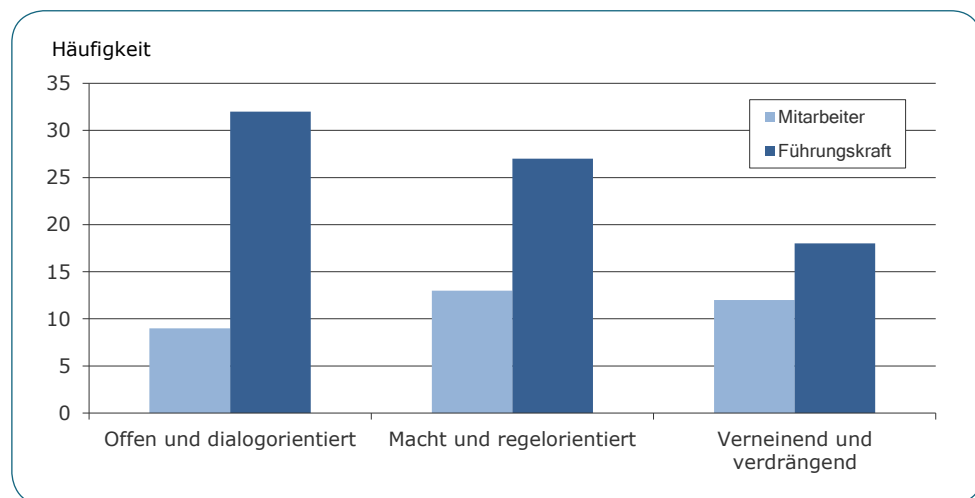
Hilfe und Unterstützung seitens des Unternehmens

Die Studie zeigte, dass rund 60 % der Befragten keine Unterstützung vom Unternehmen bei Veränderungen erhalten haben. Auf die Frage, ob Hilfe in Anspruch genommen wurde, ist die Aussage konkret: 68 % haben keine, 20 % einmal und 12 % mehrmals Hilfe in Anspruch genommen. Ebenso kann man erkennen, dass Führungskräfte Coaching meist nur 1 Mal in Anspruch nehmen.

Mitarbeiter hingegen nehmen die Möglichkeit eines Coaching öfters und länger in Anspruch.

Umgang mit Konflikten in Unternehmen

Zusammenfassend zeigt die Auswertung, dass während der Veränderung die Konfliktbehandlung von Führungskräften als offen und dialogorientiert gesehen wird. Mitarbeiter hingegen empfinden es eher regelorientiert.



Gibt es Generationenunterschiede im Veränderungsprozess?

Die Studie bestätigt vor allem, dass sich ältere Mitarbeiter schwer im Umgang mit Veränderungsprozessen tun. In den Bereichen Flexibilität, Erfahrungswissen und Loyalität stimmen die Teilnehmer zu, dass es ersichtliche Unterschiede zwischen den Generationen gibt.

Phasen des Veränderungsprozesses

Ausgehend von dem „Kübler-Ross Modell“ gaben 33 % der Befragten an, dass das Ausprobieren des Neuen für sie die herausforderndste Aufgabe darstellt, gefolgt von der Integration und rationalen Einsicht. Verneinung, emotionale Akzeptanz und Schock reichten sich im Schlussbereich der Auswertung.

Fakten zur Studie:

Geschlecht: 57 % männlich, 43 % weiblich
 Führung/Mitarbeiter: 68 % Führungskräfte, 32 % Mitarbeiter
 Nettostichprobe: 144 Teilnehmer
 Feldzeit: 13.3. – 6.5.2013

Der Großteil der Studienteilnehmer kommt aus den Bereichen Industrie, dem Informations-, Consulting- und Dienstleistungssektor, sowie aus dem Banken und Versicherungswesen.

WORKSHOP in Kooperation mit WdF „Menschen in Veränderung“

am **5. September 2013**

Schwarzenbergplatz 4, 1030 Wien

Informationen unter:

office@trilog.at, Tel. +43 1 715 07 77

Die Gesamtfassung der Studie „Menschen in Veränderung“ ist auch in kürze bei trilog erhältlich.



**Steckbrief des
"humorvollen Führungs-Experten"
bei trilog**

Name: Michael Bayer
Geboren: 17.8.1959
Arbeitet mit trilog seit: 2012
Hobbies: Lesen, Schwimmen, Segeln

Trilog bedeutet/heißt für mich ... Zusammenarbeit mit einem hochprofessionellen Partner und besonders angenehmen Menschen.

Meine Kunden sind für mich ... Freude und Verpflichtung, Herausforderung und Partner.

Am meisten Spaß an der Arbeit habe ich ... im Seminar.

Meine trilog Kollegen sind ... Benchmark, Vorbild und Inspiration

Optimale Führungskraft ... Hat sich im Griff. Kann mit Stimmungen gut umgehen. Denkt in Abläufen und Konsequenzen. Handelt systemisch. Findet die Balance zwischen Nähe und Distanz. Setzt Klarheit vor die Harmonie.

„Führung“ bedeutet für mich ... Mehr Leuchtturm als Küstenwache zu sein.

In den Sommermonaten ... pendle ich zwischen Hängematte unterm Apfelbaum (Nase im Buch) und Segelboot am See (Nase im Wind).

Generationenmentor - Lehrgang

„Die jüngere Generation ist der Pfeil,
die ältere der Bogen“
(John Ernst Steinbeck)

Lernen Sie die Potenziale der
verschiedenen Generationen
im Unternehmen richtig zu nutzen!

**Nächster
Lehrgang im
Frühjahr 2014**

trilog G. Riedl KG
Hintzerstraße 6/5
1030 Wien
www.trilog.at





trilog G. Riedl KG
Hintzerstraße 6/5
1030 Wien

Tel.: +43 1 715 07 77

E-Mail: office@trilog.at