

# Gefährliches Vakuum

**Managementfehler** Mangelhafte Führung kostet die Wirtschaft viel. Zahlreiche Vorgesetzte führen aber nicht schlecht, sondern schlicht zu wenig.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Marcel Rohner sprach mit brüchiger Stimme, als er im Januar vor einem britischen Parlamentsausschuss sein Versagen im Libor-Skandal eingestand. «Die Manipulationen passierten in einer Reihe von Skandalen unter meiner Aufsicht, und das macht es noch schlimmer», sagte Rohner, der zwischen 2007 und 2009 UBS-Chef war. Er habe von den Verfehlungen aus der Presse erfahren. Auch die ehemaligen Chefs der UBS-Investmentbank gaben an, während ihrer Amtszeit nichts von den Manipulationen gewusst zu haben. Darüber zeigten sich die britischen Parlamentarier bestürzt; das Ausmass an Ignoranz grenze an Unglaubwürdigkeit, sagte der Vorsitzende. Die Grossbank muss nun eine Busse von 1,4 Milliarden Franken zahlen.

Die Verfehlungen an der UBS-Spitze zeigen, wie teuer mangelhaftes Management ein Unternehmen zu stehen kommt.

Führungsfehler sind Vergeudung. Die Produktivitätsverschwendung, die aus Fehlern von Führungskräften resultiert, kosten Deutschland als grösste Volkswirtschaft Europas laut einer Studie des Beratungsunternehmens Alexander Proudfoot rund 157

Milliarden Euro im Jahr. Umgerechnet auf die Schweiz würde sich ein Betrag von 28 Milliarden ergeben.

Entsprechend kann das markante Engagement gut geführter Mitarbeiter Umsatz und Rendite über die Jahre deutlich heben. Jedes Unternehmen hat daher ein existenzielles Interesse an einer überzeugenden Spitzencrew. Doch die nimmt häufig ihre Verantwortung nicht wahr.

## Führen als Zeitverschwendung?

Gerade in technologisch und konjunkturell bedingten Umbruchzeiten sei der Umgang mit Angestellten schwierig, räumt Maren Lehky ein, Unternehmensberaterin und Autorin des Buchs «Die 10 grössten Führungsfehler». «Eine Häufung von Fehlern beobachtet man sicher bei der Frage der angemessenen Kommunikation und Information», sagt sie. Doch ein zentraler Führungsfehler besteht laut Lehky darin, dass die Führung ihre eigentliche Arbeit nicht ausübt.

«Chefs, die denken, Sitzungen seien Zeitverschwendung; Chefs, die denken, Mitarbeiter müssen nicht so viel wissen und sollen einfach ihren Job machen; die eher zufällig informieren und damit ausblenden, dass in Zeiten des Internets alles herauskommt, die keine guten Zweierge-

sprache über Feedback, Erwartungen und anderes führen mögen – alles das fällt im Moment besonders ins Gewicht», sagt Lehky. Warum das so ist? «Ich denke, der Zeitmangel ist ein Grund.» Denn Führungskräfte seien derart gefordert zwischen Smartphone und Kunden, Banken und Wettbewerb, dass sie die Zeit am ehesten dort kürzten, wo es augenscheinlich nicht gleich spürbar sei: Beim Mitarbeiter.

## Frage der Verantwortung

Dieser Fehler räche sich jedoch erst verzögert. Wenn die Leistungsträger kündigen, krankheitsbedingte Absenzen zunehmen, Angestellte nur noch Dienst nach Vorschrift machen, Fehler passieren, da keiner mehr über den Tellerrand hinausschaut. Doch dann komme kaum ein Chef darauf, den Fehler bei sich selbst zu suchen, bemängelt Lehky.

Dass Führende in erster Linie nicht schlecht, sondern zu wenig führen, bestätigt auch eine Studie, die das Düsseldorfer

Führungsinstitut Leadion veröffentlicht hat. Es liess im Jahr 2011 rund 1900 Führungskräfte in Deutschland nach ihren Schwachpunkten befragen. Fast jeder neunte Befragte gab an, zu wenig Zeit für die Mitarbeiter zu haben. Bei Zeitmangel verschwinde von der Agenda, was unangenehm erscheine: Konflikte, Feedback, Entscheidungen, Delegation.

Zu diesem Zeitmangel gesellt sich laut Beraterin Lehky die mangelnde Bereitschaft vieler Führungskräfte, sich mit Menschen überhaupt auseinanderzusetzen. Sie scheuten sich, die Führungsrolle bewusst anzunehmen. Dabei sei das doch ihre eigentliche Arbeit – Führung. Stattdessen schaue ein Chef gar nicht hin und lasse dadurch zu, dass im Unternehmen unangemessenes Führungsverhalten stattfinde. «Würde hier mehr nachgefasst und kontrolliert, wie tatsächlich weiter unten geführt wird, dann gäbe es sicher weniger Führungsfehler», sagt Lehky.

Die Scheu, Führungsaufgaben tatsächlich wahrzunehmen, kritisiert auch der amerikanische Autor und Managertrainer Bruce Tulgan. Viele Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung würden ihren Aufgaben, nämlich Mitarbeiter zu führen, zu managen und zu überwachen, nicht gerecht, schreibt er im Buch «Einer muss der Chef sein». Tulgan: «Sie übernehmen einfach keine Verantwortung für das Tagesgeschäft. Sie versäumen es ständig, Erwartungen konkret zu formulieren, die Leistungen ihrer Mitarbeiter im Auge zu behalten, Fehler zu korrigieren und Erfolg



Leerer Chefessel: In vielen Unternehmen herrscht ein schockierender Mangel an Führung.

zu belohnen. Entweder fürchten sie sich davor oder es interessiert sie nicht oder sie wissen nicht, wie das funktioniert.»

In allen Unternehmen, in jeder Branche herrsche ein «schockierender und profunder Mangel an täglicher Führung,

Anleitung, Feedback und Unterstützung der Mitarbeiter», stellt Tulgan fest. In diesem «Undermanagement» gründen laut Tulgan so gut wie alle Probleme und Fehlentwicklungen in Unternehmen, vom schlechten Kundenservice bis zum gros-

sen Betrugsskandal. Dazu Tulgan: «Egal wer es ist, diese Person hat einen Chef. Der Chef trägt die Verantwortung. Der Chef trägt die Schuld. Wofür? Dafür, dass er nicht dafür gesorgt hat, dass seine Mitarbeiter ihren Job richtig machen.»

**Viele scheuen sich, die Führungsrolle bewusst anzunehmen.**

“Play safe: don't play.”

## FÜHREN ALS HANDWERK

### Lernen wie eine Fremdsprache

**Trainieren** Gute Führung muss laut Beraterin Maren Lehky trainiert, immer weiter geübt und verfeinert werden, wie eine Fremdsprache. «Es geht um Handwerkszeug.» Ein Berater kann dabei ein guter Partner sein. Fehlt die externe Unterstützung, übt eine Führungskraft mit der Familie im Alltag, etwa am Frühstückstisch.

**Zuhören** Vielen fällt Zuhören schwer, doch ist es leicht zu trainieren. Sich zurücknehmen, interessiert lauschen, nicht unterbrechen, nachfragen, offene Fragen stellen. Diese sollen mit «Wie» und «Was» anfangen und maximal fünf Wörter umfassen.

**Fragen** Statt mit dem Warum auf Ursachenforschung zu gehen, ist es besser,

lösungsorientiert vorzugehen und zielgerichtet zu fragen: «Was werden Sie tun, damit Sie ab jetzt pünktlich Ihre Zahlen liefern?» Diese Fragen steigern auch das Verantwortungsgefühl beim Gegenüber.

**Strukturen** Gegen die «Epidemie des mangelnden Mitarbeitermanagements» empfiehlt der Autor und Managertrainer Bruce Tulgan einen konsequenten Führungsstil mit klaren Strukturen und eindeutigen Verantwortlichkeiten. Das gebe allen Mitarbeitern Handlungssicherheit und Orientierung: «Sorgen Sie für echte Verantwortlichkeit. Nehmen Sie Ihre Autorität an, übernehmen Sie die Führung und werden Sie ein starker, aktiver Manager!»

**HYPOSWISS**  
PRIVATE BANK

Expect the expected