

Führung: Probier's mal mit Gelassenheit

Studie. Nur ein Prozent der Manager erlebt den eigenen Führungsstil als „angespannt“, die Mehrheit als „gelassen“, zeigt der aktuelle „Hernstein Management Report“. Und auch, dass Humor eine nicht unwesentliche Rolle spielt.

Gelassenheit ist die Kunst, Geschehnisse, die nicht änderbar sind, so anzunehmen, wie sie sind“, sagt die Leiterin des Hernstein-Instituts, Michaela Kreitmayer. Und daran scheint es den österreichischen Führungskräften nicht zu mangeln, wie der jüngste „Hernstein Management Report“ zeigt, der der „Presse“ exklusiv vorliegt.

21 Prozent schätzen ihren eigenen Führungsstil als sehr gelassen ein, weitere 68 Prozent als eher gelassen. Nur ein Prozent bezeichnet sich selbst im Führungsverhalten – sinngemäß – als angespannt.

Mit etwas Reflexion lasse sich die Gelassenheit steigern, sagt Kreitmayer. „Lernen Sie Ihre inneren Antreiber kennen und arbeiten Sie an ihnen. Spüren Sie Ihre Stressfallen auf und versuchen Sie, sie präventiv zu vermeiden. Sorgen Sie für Ihren persönlichen Ausgleich zur Entspannung, beispielsweise mit bewusster Atmung.“

Gelassenheit ist offenbar aber auch eine Frage der Erfahrung: Befragte mit bis zu zehn Jahren in

Führungsfunktionen sehen ihr Verhalten zu 19 Prozent als sehr gelassen an. Bei ihren Kolleginnen und Kollegen mit mehr als 20 Führungsjahren sind es 36 Prozent.

Die Manager wurden auch gefragt, welche Führungseigenschaften besonders relevant seien. „Klarheit im Umgang mit Mitarbeitenden“ gilt zwei Dritteln aller Führungskräfte als sehr wichtig.

Beinahe ebenfalls so viele Führungskräfte (65 Prozent) nehmen die Sache offenbar mit Humor: Jedenfalls hat er für sie einen hohen Stellenwert. Bei Klarheit und Humor liegen die Werte der österreichischen Befragten jeweils vor jenen der Deutschen.

Die Top drei der Führungseigenschaften komplettiert die „Fähigkeit, zu delegieren“ (60 Prozent halten sie für „sehr wichtig“). Delegieren wird von Führungskräften, die 40 Jahre oder älter sind, für wichtiger gehalten als von jüngeren Kollegen. Gleiches gilt für Frauen im Vergleich zu Männern. Kreitmayer sieht einen Konnex zwischen Gelassenheit und

Klarheit/Humor/Delegation. „Je klarer ich als Führungskraft bin, desto gelassener kann ich Dinge annehmen. Klarheit gibt Orientierung und hilft, Dinge so zu sehen, wie sie gerade für mich sind.“ Delegation wiederum könne in Situationen, in denen die Gelassenheit fehle, helfen, da eine externe Sicht dazukomme. Und diese externe Sichtweise erlaube, die eigene Perspektive zu verändern. „Humor hilft dabei sehr. Denn positive Emotionen erweitern unser Blickfeld und erhöhen dadurch die Anzahl unserer Möglichkeiten. Angst und Ärger hingegen belassen uns im Tunnelblick. Wenn es gelingt,

über eine Situation zu lachen, ist man nicht in der Opfer-, sondern in der Gestalterrolle.“

Anwesend sein = fleißig

Ebenfalls abgefragt wurde das Thema Präsenzkultur. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte sagen, „viel Zeit am Arbeitsplatz = viel Leistung“ entspreche voll und ganz (14 Prozent) bzw. eher (43 Prozent) der Unternehmenskultur. Ungefähr ebenso viele Führungskräfte sind auch persönlich dieser Meinung, besonders jene des höheren Managements.

„Die Präsenzkultur ist in Veränderung“, sagt Kreitmayer. „Immer mehr Unternehmen bieten flexible Arbeitsformen an und sammeln damit ihre Erfahrungen. Wenn man es gewohnt war, die Mitarbeitenden um sich zu haben, dann braucht es einen Shift in der Einstellung.“ Das dauere und benötige Vertrauen. Positive Ergebnisse der Arbeit abseits des Büros könnten Beschleuniger sein. Denn Taten und Ergebnisse überzeugen meist mehr als Worte.“ (mhk)

ZUR PERSON



Michaela Kreitmayer leitet seit November 2016 das Hernstein-Institut, das mit dem „Management Report“ regelmäßig Führungskulturen untersucht. [Hernstein-Institut]