geworden."

**Große Umbauten**

Unternehmen und Organisationen mit extremen und intensiven Herausforderungen der Transformation umgehen, als Keynoter etwa Uniqa-CEO Andreas Brandstetter zum Thema „Wenn in einer Branche kein Stein auf dem anderen bleibt" und Christian Bothe (Deutsche Telekom) ihren interaktiven Workshop, der den Weg des Konzerns im Jahr fünf nach der Ad-Hoc-Pensionierung und dem Ex-Akten-Pensionsschock und dem in diesem Kontext so typischen „menschlich und arbeitsrechtlich" bei so riesigen Restrukturierungen und Schließungen abgespielt, berichten.

zesse und Redesign der Organisation in Unternehmen verschiedener Größe und Aufstellung (Wein

zweite Lesereise zum Vertrag

Hyatt on Neusiedler See

**Infos und Anmeldung:**
**www.businesscircle.at**

# Ein Kaleidoskop der Führungserfahrung

## 39 Führungskräfte sagen, was sie überrascht und gefordert hat

**Wien** – „Gute Führung ist eine Kunst", postulieren die beiden Autoren Ruth Simsa (WU Wien und Michael Patak (Beratergruppe Neuwaldegg). Die besondere Virtuosität guter Führungspersönlichkeiten sei folglich schwer greifbar – Versuche hierzu würden oft in „platten Empfehlungen der Ratgeberliteratur" enden. Wie wahr.

Also haben die beiden es anders versucht und 39 Führungspersönlichkeiten folgende Frage gestellt: „Wie gelingt gute Führung? Bitte beschreiben Sie eine besonders wichtige und vielleicht auch überraschende Erkenntnis aus Ihrem Führungsleben".

### Individueller Kontext

Das Ergebnis ist eine interessante Zusammenschau verschiedener Aspekte, die natürlich nicht als Rezepte, aber zum Wiederfinden, zum Weiterarbeiten und Weiterdenken dienen können. Gelegentlich finden sich altbekannte Sprüche, Plattitüden und „Weisheiten" – insgesamt ist aber ein Kaleidoskop an Führungserfahrung entstanden, das lesenswert ist und eine gute Einordnung durch das abschließende Reflexionskapitel liefert.

Der Rochrektor der Wiener Wirtschaftsuniversität, Christoph Badelt, etwa antwortet: „Ein Aspekt, der beim Thema Führung oft unterschätzt wird, ist Geduld. Sollen Führungskräfte doch dynamisch sein, möglichst rasch auf Entwicklungen reagieren, möglichst keine Zeit verlieren. Dies ist richtig, aber nur die eine Seite der Medaille. Die andere ist das für mich anfangs überraschend hohe Ausmaß an notwendiger Geduld ..."

### Auch Tipps sind dabei

Christoph Bründl, Geschäftsführer im gleichnamigen Familienunternehmen, antwortet mit zehn „Führungsweisheiten", an man merkt seine acht Jahre Marketingtätigkeit darin unschwer, und ein bisschen etwas sträubt sich bei dargelegten Regeln wie etwa „vorbildliches Selbstmanagement", „Stimmungsmanager" oder „für Kreativität sorgen". Kommunikationsexperte Sepp Tschernutter packt es erdiger an: „Sei kein Arschloch" etwa, „Führe, wie du geführt werden willst" und „walk the talk".

Ganz anders die Antwort Silvia Embrichs, eines Vorstandsmitglieds der Zürich-Versicherung, die ihren „harten Weg der Selbstfindung" in ihren Führungsrollen beschreibt. Barbara Weber, Geschäftsführerin von Amnesty International in Österreich, wird in Sachen „Königsdisziplin Strategiearbeit" deutlich: „Sätze, die überall stehen könnten, taugen nicht, um Impulse zu setzen".

Kai Romhardt, Unternehmensberater und buddhistischer Dharmalehrer, bemerkt in seiner zusammenfassenden Betrachtung, wie eng Erfolg und Führung verknüpft, wie unterschiedlich gleichzeitig die Definitionen des Erfolges sind und macht klar, was schiefläuft: „Es ist problematisch, Führungskräfte und Manager als Zielerreichungsmaschinen zu sehen, denen wir beliebige Ziele vorgeben, die sie dann mithilfe ausgewählter Strategien erreichen sollen. Sehen wir uns selber so, setzt ein Prozess der Entfremdung ein. Je stärker unser innerer Kompass ist, desto weniger lassen wir uns für beliebige Ziele einspannen. Ein Großteil der Unzufriedenheit, des Stresses und der Burnout-Fälle unserer Zeit lassen sich darauf zurückführen, dass genau dies nicht geschieht. Menschen sollen Ziele erreichen, die für sie keinen Sinn ergeben, und sie verlieren hierbei extrem viel Energie, auch weil sie häufig gegen ihre eigenen inneren Werte verstoßen müssen ..." (kbau)

**Michael Patak / Ruth Simsa,** „Kunststück Führung. Worauf es erfolgreichen Führungskräften ankommt". Linde International 2025. Euro 19,90