

# Führung Wenn der Chef krass überfordert ist

Von Marc Bensaid

Mittlere und untere Kaderleute übernehmen die meisten Führungsaufgaben. Doch die nötige Ausbildung dazu erhalten sie nicht.

Für den IT-Spezialisten Peter Schneider war es ein Traum, der zum Albtraum wurde. Als er zum Leiter der IT-Abteilung seiner Firma befördert wurde, sah er eine rosige Zukunft vor sich. Doch schon bald kam es zu Spannungen mit seinen ehemaligen Kollegen. Der Familienvater konnte sich nach oben wie nach unten zu wenig durchsetzen. Nach einem halben Jahr kündigte Schneider entnervt.

Für viele Angestellte ist es schwierig, wenn sie sich plötzlich in einer neuen

Rolle als Chef wiederfinden. Der Führungsalltag in der Schweiz ist nämlich nicht von den Topkaderleuten in den grossen Konzernen geprägt, sondern von den Hunderttausenden Vorgesetzten, die in mittelständischen Unternehmen ein Team oder eine Abteilung leiten.

## Handlungsbedarf

Eine Studie der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF-ASFC bei 380 Absolventen hat ergeben, dass es hier Handlungsbedarf gibt (siehe Box). Die Mehrheit musste ihre Weiterbildung selber bezahlen und in der Freizeit absolvieren. Im Gegensatz zu den Managern, die ihre teuren Weiterbildungsseminare auf

dem Silbertablett serviert erhalten.

Diese Ergebnisse erstaunen den Berner Professor Norbert Thom nicht: «In mittelständischen Betrieben gibt es relativ wenig Kaderleute. Diese fehlen umso mehr, wenn sie einige Tage weg sind.»

Für das Klima ist es jedoch wichtig, dass das mittlere Kader gut mit

Menschen umgehen kann. Doch häufig werden Mitarbeiter nur wegen ihren fachlichen Kompetenzen befördert und nicht weil sie menschlich dazu geeignet sind.

Peter Schneider hat sich nach seinem Misserfolg als Chef entschlossen, vorerst nur noch das Funktionieren von Netzwerken zu kontrollieren – das Führen von Menschen überlässt er anderen.



Bild: Fotolia

## WEITERBILDUNG

92 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass sich die Weiterbildung auf den Berufserfolg auswirkt. Über die Hälfte gibt an, dass sie vom Chef finanziell nicht unterstützt werden und nur rund einem Drittel wurde ein Teil der Ausbildung als Arbeitszeit angerechnet. Ausserdem fehlt es ihnen an Vorbildern (52 Prozent) im Führungsalltag.

## Deutscher Bankendeal

Die Commerzbank übernimmt für 9,8 Milliarden Euro die angeschlagene Dresdner Bank. Nach monatelangen Fusionsverhandlungen gaben die Aufsichtsräte der Commerzbank und der Dresdner-Bank-Mutter Allianz am Sonntag in ausserordentlichen Sitzungen grünes Licht. Damit entstehe «die führende Privat- und Firmenkundenbank in Deutschland». (sda)

## Swiss: Ein Flottenabbau möglich

Die Swiss in Turbulenzen: Die Fluggesellschaft wird eine Reduzierung des Flugplans und einen Flottenabbau ins Auge fassen, wenn sie von ihren Lieferanten nicht deutlich bessere Preise erhält.

In den vergangenen Wochen forderte die Swiss einige ihrer Lieferanten zu Preissenkungen auf – mit dem Ziel, die Kosten um 15 Prozent zu reduzieren («.ch» berichtete).

Kann dieses Ziel nicht erreicht werden, könnte dies Auswirkungen auf die Grösse der Flotte und das Streckennetz haben, bestätigte Swiss-Sprecherin Andrea Kreuzer einen Bericht der Zeitung «Sonntag». Konkrete Pläne gebe es derzeit noch keine. (sda)

Konkrete Pläne gebe es derzeit noch keine. (sda)



Bei der Swiss droht ein Flottenabbau. Bild: Keystone



Migros-Handelschef Ernst Dieter Berninghaus. Bild: Keystone

## Das Kaufverhalten wird sich ändern

Zürich Durch die steigenden Rohstoffpreise werden Kunden in Zukunft bewusster einkaufen: «Ich kann mir vorstellen, dass es eine Verschiebung des Kaufverhaltens gibt im Sinn von: weniger ist mehr», sagt Migros-Handelschef Ernst Dieter Berninghaus gegenüber der «Sonntagszeitung». Dadurch rücke der Preis in den Hintergrund.

## Ragusa bleibt in Schweizer Händen

Courtelary Diese Tage brachte das Schweizer Familienunternehmen Camille Bloch «Ragusa Noir» auf den Markt. Die Firma will wachsen – und zwar aus eigener Kraft: «Wir sind und bleiben ein Familienunternehmen und denken nicht daran zu verkaufen», sagt Chef Daniel Bloch gegenüber der «Sonntagszeitung».

## Lufthansa-Chef auf Einkaufstour

Frankfurt Die Einkaufsliste von Lufthansa-Chef Wolfgang Mayrhuber ist lang. Neben dem überraschend angekündigten Einstieg beim deutlich kleineren Konkurrenten Brussels Airlines hat sich Lufthansa bereits die Mehrheit an der britischen bmi gesichert. Zudem gilt das Unternehmen als wahrscheinlichster Käufer für die angeschlagene österreichische Austrian Airlines (AUA). Im Blick hat Mayrhuber daneben die zum Verkauf stehende Alitalia. (sda)