

# „Veränderung passiert aus der Not“

**Interview.** Regina Jankowitsch ist seit 25 Jahren Management-Coach. Sie weiß, wie sich die Manager und mit ihnen die Themen verändert haben.

Ihr wichtigster Rat: Klarheit



VON SANDRA BAIERL

Seit 25 Jahren coacht Regina Jankowitsch Manager. Das Rüstzeug dafür holte sie sich durch Ausbildungen in Deutschland und in den USA, wo sie Political Leadership studierte. Anfangs fand das Coaching meist im Geheimen statt, wer sich Hilfe holte, der musste Mankos haben. Heute ist der Coach an der Seite des Top-Managers ziemlich normal geworden. Und auch die Themen haben sich verändert.

**KURIER: Komplexe Zeiten machen auch das Managen komplex: Wie schwierig ist der Managerjob geworden?**

**Regina Jankowitsch:** Jedenfalls schwieriger als früher. Erstens sind Mitarbeiter anspruchsvoller geworden, sie fordern Flexibilität und Work-Life-Balance und gehen, wenn sie etwas stört. Zum anderen gibt es schwierige Umfeldfaktoren: die wirtschaftliche Lage, die politische Lage, große Themen wie das Klima

und die Umwelt, insgesamt viel Unsicherheit.

**Was sind aktuell die größten Herausforderungen?**

Beherrschendes Thema ist sicher, die Mitarbeiter zu bekommen und zu halten. Das Thema steht über allem. Die Notwendigkeit, gute Leute zu haben, führt dazu, nachzudenken, was man besser machen kann. Man will sich verändern, weil man muss.

**Ist das der Treiber von Veränderung: das Müssen?**



Regina Jankowitsch, seit 25 Jahren Management-Coach

Auch Studien zeigen: Die wenigsten verändern sich, um etwas besser zu machen. Sondern vor allem, weil sie Gefahr laufen, in eine schlechtere Situation abzurutschen. Wenn Sie so wollen: Die Veränderung passiert fast immer aus der Not heraus.

**Wie war das vor 25 Jahren? War da alles viel einfacher?**

Da ließ man sich coachen, weil man Angst vor der Blamage in der Öffentlichkeit hatte. Das Coaching war also meist ein Medientraining. Heute behandeln wir vor allem Führungsthemen. Die zentrale Frage dabei ist: Wie komme ich effizient mit meinem Team zum Ziel?

**Aus Ihrer Erfahrung: Was holen sich die Manager von Ihnen? Ist Coaching Psychohy-**

**giene oder Skills-Training?**

Ich trainiere mit den Leuten, wie sie ihre authentische Persönlichkeit mit den professionellen Spielregeln der Führung und Kommunikation vereinen können. Weil heute ist nur Authentisch-Sein ein Unfug. Aber nur nach Buch zu agieren ebenso. Man muss sich ein stimmiges Ganzes schaffen zwischen Bauchgefühl und Managementlehre.

**Kann man Management lernen? Oder muss man das Führungsgen in sich haben?**

Man braucht kein Führungsgen, aber man muss Freude daran haben, mit Menschen zu arbeiten. Wenn jemand nie gestört werden will, eine gewisse Menschen-scheu hat, dann ist er im Job falsch. Dann ist die Führungsaufgabe für ihn eine Pein. Als

Führungskraft muss man sich den Menschen stellen können – und das gern. Früher haben sich die großen Chefs gerne abgekoppelt vom Rest der Belegschaft. Es soll Generaldirektoren gegeben haben, die eigene Aufzüge oder WCs hatten, damit sie ja nicht mit den Leuten in Kontakt kommen. Das ist definitiv von gestern.

**Man darf als Manager auch nicht konfliktscheu sein, nehme ich an?**

Ja, das ist ein Riesenthema. Es gibt aktuell viele schwierige Themen, die man angehen muss. Oft geht es darum, dass Mitarbeiter Privilegien verlieren, um Einbußen und Reduktion. Man muss als Chef auch Unangenehmes kommunizieren können. Das können die guten Manager.

**Klarheit ist der entscheidende Faktor?**

Definitiv. Die weniger guten Managerinnen und Manager kommunizieren intransparent und vage. Um mög-

lichst lange hin und her manövrieren zu können. Sie legen sich ungern auf Termine und Entscheidungen fest und wiegen einen zu lange im Gefühl, dass alles wunderbar ist. Die große Gefahr, und das ist dann geschäftsschädigend, ist, dass sie so lange warten, bis es zur Eskalation kommt. Ich meine: Klarheit ist immer möglich und kann auch wertschätzend sein.

**Sie bereiten Manager auch auf Job-Hearings vor. Was hat sich da verändert?**

Die Qualität der Prozesse, der Abwicklung, der Vorbereitung, ist wesentlich besser geworden. Bei Hearings muss man heute meist Präsentationen machen. An solchen Präsentationen sieht man klar, ob ein Manager jemanden in seinen Bann ziehen kann oder nicht. Ob er eine Linie hat, seine Punkte klar darlegen kann. Und eine Powerpoint-Präsentation hat, die den gängigen Anforderungen entspricht.