

Überzeugend führen lernen

Plädoyer für eine systematische Entwicklung von Führungsfähigkeiten

von

Werner Fleischer

Dipl.Päd.

(Oktober 2004)

Gliederung:

- I. Ausgangssituation
- II. Kritische Situationsanalyse zur Mitarbeiterführung in Deutschland
 1. „Führungskraft werden ist nicht schwer ...“
 2. Mitarbeiter-Gespräche – vom hoffnungsvollen Ansatz zum notwendigen Übel
 3. Führungskräfte führen Führungskräfte – eine immer noch verkannte Herausforderung und Kompetenz
 4. Veränderung braucht Führung
 5. Führen ohne Macht
 6. Kräfte entfesseln
- III. Die Entwicklung von Führungskompetenz in Deutschland
- IV. Die natürlichen Grenzen von kurzzeitigen Führungstrainings
- V. Die Vorteile eines berufsbegleitenden Coachings für Führungskräfte
- VI. Zusammenfassung



I. Ausgangssituation

Alle Führungskräfte von heute stehen vor der großen Herausforderung, Energien freizusetzen und ein Umfeld zu schaffen, in dem Offenheit und Respekt vorherrschen und sich innovatives Denken, Engagement und Handeln der Mitarbeiter entfalten können. Führen heißt heute, das Verhalten anderer Menschen so zu beeinflussen, dass die mit ihnen gemeinsam erarbeiteten Ziele erreicht werden. Vom Gelingen wird mehr denn je der Vorsprung vor den Konkurrenten und damit der Erfolg des Unternehmens abhängen. Führungskompetenz wird in Deutschland allerdings noch nicht wie Lesen, Schreiben und Rechnen systematisch von Kind an gelehrt und gelernt und das Hauptkriterium für die Vergabe von Führungspositionen ist immer noch eher die nachgewiesene Fachkompetenz als die Persönlichkeit und die Steuerungskompetenz des Bewerbers. So liegt die Frage nahe: Wo und wie lernen Führungskräfte überzeugend zu führen sowie anstehende und notwendige Veränderungen umzusetzen?

Diesem Artikel liegen vier Thesen zu Grunde:

1. Die Qualität der Mitarbeiterführung wird in den nächsten Jahren stärker denn je den Unternehmenserfolg bestimmen.
2. Kompetenz zur Mitarbeiterführung ist grundsätzlich erlernbar und bedarf einer kontinuierlichen Verbesserung durch Feedback und Coaching.
3. Aus- und Fortbildung in dieser Kompetenz sind wie die Ausbildung in Kulturtechniken und Fremdsprachen curricular in Schule, Ausbildung und Universität fest zu verankern.
4. Sie wird am besten in mehreren aufeinander aufbauenden jeweils mehrtägigen Seminarmodulen **firmenintern, d.h. mit voller Unterstützung der Ziele und Inhalte durch die Unternehmensleitung, und mit gesteuerter Praxisphase** vermittelt. Ist oder war dies nicht gegeben, kann das **„Coaching on the job“** für Einzelpersonen eine sinnvolle und wirksame sowie zeitlich und finanziell tragbare Alternative sein.

Das eine oder andere der folgenden Beispiele zur Situation der Mitarbeiterführung und zum bisherigen Stand der Versuche, in Deutschland Führungskompetenz aufzubauen, ist mit Absicht in „schwarz/weiß“ gehalten. Durch diese Verfremdung soll deutlich gemacht werden, wie wichtig es ist, Kompetenzen in Mitarbeiterführung zu lehren und sich zu erarbeiten; außerdem soll sie dazu dienen, den Bedarf an einem sowie mögliche Ansatzpunkte für ein systematisches und berufsbegleitendes Coaching von Führungskräften aller Ebenen herauszuarbeiten.

II. Kritische Situationsanalyse zur Mitarbeiterführung in Deutschland

1. „Führungskraft werden ist nicht schwer ...“

Mittlerweile hat es sich herumgesprochen: Wenn man aus einem erfolgreichen Außendienstmitarbeiter einen Vertriebsleiter macht, verliert man nicht selten einen Spitzenverkäufer und gewinnt eine nur mittelmäßige Führungskraft.

In Deutschland muss jemand, der Führungskraft werden will, nach wie vor in erster Linie – und leider allzu oft nichts als - seine Fachkompetenz unter Beweis stellen. Nun ist das aber auch der Weg in deutschen Unternehmen, um sich finanziell zu verbessern. Eine durchgängige Fachlaufbahn ohne disziplinaire Verantwortung für Mitarbeiter gibt es allenfalls nur in weltweit agierenden Unternehmen.

Nach der Ernennung zur Führungskraft kann man sich schnell in einer der drei folgenden Gruppen wiederfinden:

1. Obwohl nun anderes und mehr erforderlich wäre, macht man weiterhin das, was man aufgrund seines Spezialwissens auch beherrscht: Der Controller kontrollt, der Marketing-Manager treibt mit aufgekrempeelten Armen das Marketing voran, der Entwicklungsleiter entwickelt seine Ideen, der Vertriebsleiter führt mehr Gespräche mit wichtigen Kunden als manch einer seiner Mitarbeiter. Schließlich ist man mit diesem und wegen dieses Verhaltens Führungskraft geworden, bzw. weil man so führte, wie man führte, und insbesondere allein dabei fachlich überzeugte.
2. Man will es unbedingt richtig machen, verliert sich im Detail und fängt schon nach kurzer Zeit an, unter der Aufgabe zu leiden. Mitarbeiter zu führen erscheint fremd, kompliziert und ungeheuer anstrengend. Mehr als 60% der Arbeitszeit befasst man sich mit Führungsaufgaben, zu denen man sich weder „berufen“ noch ausgebildet fühlt. Als „der neue Chef“ lässt man kein Fettnäpfchen aus, begeht Kardinalfehler und hat auf einmal mehr Schwierigkeiten als je zuvor. Der Anfangseuphorie ist ein bitteres Erwachen gefolgt. „Wenn man gewusst hätte, dass das so kommt, hätte man den Job nicht angenommen.“ Die psychische Belastung ist groß.
3. Die dritte Gruppe bilden die Wenigen, denen es gelingt, von Anfang an und ohne Unterstützung die an sie herangetragene Führungsrolle anzunehmen, auszufüllen und auch auszugestalten. Und das macht schließlich den Erfolg dieser Führungskräfte aus.

Schon der eigentlich lobenswerte Ansatz, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln, ist zum Scheitern verurteilt. Jeder Mitarbeiter braucht vom Chef die richtige Portion an Unterstützung und Anweisung, damit er einen guten Job tun kann: Der hochkompetente und engagierte Mitarbeiter wird mit verantwortungsvollen Aufgaben betraut, und an seine Ergebnisse werden hohe Erwartungen gestellt.

Der auf dem Gebiet unerfahrene, aber mit fast überschäumender Motivation an die Aufgaben herangehende Projektmanager wird dagegen mit klaren Anweisungen in einem eng abgesteckten Feld geführt. Diese unterschiedlichen Bedarfe von Mitarbeitern zu erkennen und gezielt in Führungshandeln umzusetzen ist die Herausforderung an eine Führungskraft und zugleich ihre Chance.

Mitarbeiter wissen es zu schätzen, wenn sie von ihrer Führungskraft dort abgeholt werden, wo sie mit ihrer Kompetenz und Erfahrung gerade stehen. Sie fühlen sich persönlich ernst genommen und nehmen wahr, dass ihnen Raum gegeben wird, in dem sie ihre Potentiale entwickeln können. Das wiederum motiviert sie, sich voll für das Unternehmen einzusetzen. Führungskräfte, die so denken, reden und handeln, können über viele positive Erfahrungen berichten. Auf dieser Klaviatur muss man allerdings spielen gelernt haben.

2. Mitarbeitergespräche – vom hoffnungsvollen Ansatz zum notwendigen Übel

Mehr und mehr Unternehmen erkennen, dass es sinnvoll ist, Mitarbeitergespräche einzuführen: Instrumente werden entwickelt, Führungskräfte trainieren in Crash-Kursen von 1,5 Tagen, Ziele zu finden, zu formulieren und zu vereinbaren, Feedback zu geben und zu beurteilen, Maßnahmenpläne zur Mitarbeiterentwicklung zu erstellen.

Zurück am Arbeitsplatz dauern die ersten Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern bis zu drei Stunden; man hat sich viel zu sagen. Mitarbeiter wundern sich, dass ihr Chef plötzlich so viel Zeit und Interesse hat. Der Chef wundert sich über die konstruktiven, von Kompetenz zeugenden Gesprächsbeiträge seiner Mitarbeiter. Protokoll-Bögen, mit denen die Verbindlichkeit der Aussagen bekräftigt werden soll, werden geschrieben, unterschrieben und kopiert. Erschöpft, aber ermutigt verlassen beide Seiten das Gespräch. Jetzt aber verschwinden die Zielvereinbarungen in der Schublade, der Alltag kehrt ein und in den nächsten zehn Monaten läuft „business as usual“; sprich: Gespräche zwischen „Tür und Angel“ sind wieder die vorherrschende Kommunikationsform.

Beim Mitarbeitergespräch ein Jahr später – und dieses findet meist nur statt, weil der „große Chef“ es einfordert – sind beide Seiten erschrocken und einig darüber, dass die Zeit viel zu schnell vergangen ist. Und was doch damals alles vereinbart wurde!

Manch ein Mitarbeiter ärgert sich dann noch über die Beurteilung seiner Jahresleistung durch seinen Chef: Schwierigkeiten, Fehler und Minderleistung im zweiten Quartal werden ihm jetzt – am Ende des vierten Quartals – vorgehalten. Vorher hat ihm sein Chef keine Rückmeldung gegeben. Wie sollte

der Mitarbeiter seine Leistung im Laufe des Jahres verbessern, wenn er gar nicht wusste, dass „Verbesserungsbedarf“ bestand. Wenn nun gesagt wird, der Mitarbeiter habe ja immer schon etwas geahnt, sich nur nicht getraut seinen Chef anzusprechen, weil der ja immer so beschäftigt war mit eigenen Projekten, so kann dies nicht wirklich zur „Ehrenrettung“ des Chefs dienen.

In deutschen Unternehmen gibt es zu wenig regelmäßig abgehaltene Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, z.B.: Ungestörte Vier-Augen-Gespräche, 20-30 Minuten, einmal pro Woche, fester Tag und feste Uhrzeit. Wer diese „Kultur der regelmäßigen Kommunikation“ praktiziert oder kennen gelernt hat, weiß sie zu schätzen und möchte sie nicht mehr missen. Das Gespräch wird so zum Medium gegenseitiger Information und Motivation und zum „Transmissionsriemen“ gezielter Mitarbeiter-Entwicklung. Abgerundet wird die innerbetriebliche Kommunikation erst durch das jährliche Mitarbeitergespräch im 4. Quartal, in dem die Ziele des Unternehmens auf Mitarbeiterebene „heruntergebrochen“ und verbindlich vereinbart werden. Dem folgen sinnvoller Weise zwei Review-Gespräche im Laufe des Jahres, in denen dann überprüft wird, wie weit man auf dem Weg zu diesen Zielen bereits gekommen ist. So werden Mitarbeitergespräche zu einem wirkungsvollen und bald auch hoch geschätzten Führungsinstrument. Immer noch fehlt vielen Führungskräften dazu zum einen die Einsicht und zum anderen eine Vorstellung davon, was da überhaupt beredet werden könnte.

3. „Führungskräfte führen Führungskräfte“ – eine immer noch verkannte Herausforderung und Kompetenz

Mitarbeiter führen ist schon nicht einfach, aber Führungskräfte zu führen ist eine besondere Herausforderung - wenn man bedenkt, dass sich die Führung von Führungskräften bis in die unterste Ebene hinein auswirkt, im positiven wie im negativen Sinne.

Zurück in den Führungsalltag: Führungskräfte und deren Chefs sprechen in der Regel noch seltener miteinander als Führungskräfte und ihre Mitarbeiter. Von der nachgeordneten Führungskraft wird einfach erwartet, dass sie ihren „Laden“ im Griff hat. „Wenn es Probleme gibt, wird sie/er mich schon ansprechen,“ wird stillschweigend angenommen. Und gerade deshalb wird es sich die nachgeordnete Führungskraft zweimal überlegen, bevor sie den Chef auf Führungsprobleme anspricht.

Wenn man miteinander redet, dann über Kosten, Kunden und Strategien und natürlich über die Abgrenzung zu anderen Bereichen. Themen der Führung kommen zu kurz. Dabei gäbe es viele Fragen, die Führungskräfte ihren Führungskräften stellen könnten, z.B.:

- „Wie läuft die Einarbeitung von Herrn X?
- Wie ist im Moment die Stimmung im Team?
- Herr Y. ist sehr oft krank, wie zufrieden ist er im Team?
- Welcher ihrer Leute ist ein Leistungsträger?
- Wer nimmt wie ihre Stellvertreter-Funktion wahr?
- Was ist aus dem Konflikt zwischen U und Z geworden?
- Bitte erstellen Sie doch einmal für alle ihre Mitarbeiter eine Potential-Analyse.
- Ich habe die Zielvereinbarung gelesen, die Sie mit Herrn V getroffen haben – das Gespräch schien mir nicht einfach gewesen zu sein.
- Ich möchte nicht, dass Sie die Aufgabe M übernehmen. Bitte überlegen Sie, wer aus Ihrem Team die Aufgabe wahrnehmen kann.
- Bitte überprüfen Sie einmal kritisch Ihre Fähigkeit und Bereitschaft zur Delegation.
- Ich habe das Gefühl, dass sich für Sie ein Konflikt mit Frau P anbahnt. Wie bewerten Sie das Verhalten von Frau P Ihnen gegenüber? Was ist Ihr Anteil am Konflikt?
- Ich habe es gestern als nicht angemessen erlebt, dass Sie Frau N im Beisein von mir und ihren anderen Mitarbeitern „zusammengestaucht“ haben. Ich möchte mit Ihnen darüber reden.
- - Wie oft sprechen Sie im Monat mit jedem Ihrer Leute? Bitte planen Sie Gesprächsroutinen mit jedem Ihrer Mitarbeiter ein.“

Solche und andere Fragen werden sehr selten gestellt und Rückmeldungen ebenso selten durchgesprochen. Auf diese Weise kommt auf den unteren Ebenen die Botschaft an, dass die nächst höhere Führungsebene der Mitarbeiterführung nur geringe Bedeutung und geringen Wert für die Erreichung der Ziele und den Erfolg des Unternehmens beimisst. Offenkundige Führungsfehler werden sogar oft von der nächst höheren Führungskraft als „Kavaliersdelikt“ betrachtet, wie ein Tabu behandelt oder mit anderen besprochen, nur nicht mit der Führungskraft selbst, die den Fehler gemacht hat. Feedback und Coaching vom „großen zum kleinen Chef“ finden nicht statt. Je weiter oben in der Hierarchie, desto weniger. Kann der große Chef das nicht? Will er das nicht? Traut er sich vielleicht nicht? Weiß er vielleicht nicht, wie man Feedback an Führungskräfte gibt? Viele gute Fragen, die eine Gegenfrage provozieren: Wo konnte der „große Chef“ auch lernen, was es heißt, Führungskräfte zu führen?

4. Veränderung braucht Führung

Veränderungsprozesse – der Markt macht sie notwendig – werden von oben initiiert. Bei den Mitarbeitern entstehen, wie sollte es auch anders sein, Bedenken gegen die Veränderungen. Diese werden von der Leitung meist weder antizipiert noch wahrgenommen, noch ernst genommen, noch aufgelöst. Die Beschäftigten werden zu wenig in die Entscheidungen eingebunden und ihre Bedenken werden abgewertet. Die Bedenken entwickeln sich zu Widerständen. So wird die Prophezeiung zu einer sich selbst erfüllenden: „Viele haben gesagt, das funktioniert nicht“, und: Es funktioniert tatsächlich nicht, mit allen Folgen, die man sich ausmalen kann. Viele Veränderungsprozesse werden von mehr oder weniger schweren Konflikten begleitet, bei denen der eine oder andere auf der Strecke bleibt. Die Fairness im Umgang mit einander lässt erheblich nach. Wenn es dann auch noch um Kündigungen geht oder gehen soll, wird manchmal sogar – gleich auf welcher Ebene – die Menschenwürde außer Acht gelassen. In einigen Arbeiterteams herrscht Angst. Letzten Endes bleiben Führungskräfte Vorgesetzte, weil es ihnen nicht gelingt, ihre Mitarbeiter dafür zu gewinnen, ihnen „zu folgen“.

Manche Veränderungsprozesse, die mit großem Aufwand angekündigt und beworben werden, versanden „um des lieben Frieden willen“. Unbeabsichtigte, aber unausbleibliche Folge ist dann, dass ein Teil der Mitarbeiter auf allen Ebenen beim nächsten Veränderungsprozess gar nicht mehr erst in die Startlöcher geht. So wird Glaubwürdigkeit verspielt.

Müssten Führungskräfte nicht mit der Unsicherheit, die komplexen und schnellen Wandel begleitet, umgehen können und Veränderungsprozesse über alle Hürden hinweg erfolgreich steuern können? Immer mit der richtigen Dosierung von Information, Motivierung, Unterstützung, Delegation oder auch Anweisung? Doch laut einer Studie von IBM Business Consulting Service aus dem Jahr 2003 fehlt es gerade jetzt in Deutschland an Führungskräften, die das professionelle Veränderungsmanagement beherrschen.

5. Führen ohne Macht

In den Unternehmen wird immer wieder von dem Trend zu mehr Eigenständigkeit und Selbst- Verantwortung gesprochen – nicht zuletzt aufgrund der flacher gewordenen Hierarchien. Mehr und mehr Menschen müssen Einfluss auf das Verhalten anderer nehmen – und nichts anderes bedeutet führen – ohne unbedingt den disziplinarischen Zugriff, sprich die Positionsmacht, zu besitzen. Das erfordert Führungspersönlichkeiten,

- die die Steuerung von systembedingten Konflikten beherrschen und nicht
- schon kleinen Reibungen unbewusst oder sogar bewusst aus dem Weg gehen,

- die ihre Autorität über die authentische Vermittlung von Visionen, über eine
- gewinnende und ausgleichende Gesprächsführung und im Alltag vor allem
- über das Vorbild in Haltung und Pflichterfüllung begründen und
- die sich selbst weit weniger wichtig nehmen als ihre Mitarbeiter.

Die Zeiten der „Rumpelstilzchen“, die schreien, mit Worten verletzen und regelrecht „ausflippen“, sind gezählt. Die kalten und erschreckend macht- und sachorientierten „Macchiavellis“ unter den Führungskräften müssen sich klar machen, dass Macht konsequent angewandt, mit Sicherheit machtlos macht – das ist immer nur eine Frage der Zeit, der Zivilcourage und der Selbstachtung der Menschen, die sie zu beherrschen suchen.

6. Kräfte entfesseln

Nach einer repräsentativen Umfrage der Unternehmensberatung Gallup aus dem Jahr 2003 sind nur 12% der Mitarbeiter in unseren Unternehmen engagiert bei der Arbeit und zufrieden mit ihrem Job, 70% machen dagegen nur Dienst nach Vorschrift; der Rest hat bereits innerlich gekündigt. Als wichtigste Gründe für diese erschreckenden Zahlen werden Führungsfehler genannt.

Werfen wir einen Blick auf das Deutschland der Vereine und Verbände: Mitarbeiter, von denen im Unternehmen niemand glaubt, dass sie Verantwortung übernehmen und bei Problemlösungen mitwirken können, machen 8 Stunden pro Tag und 5 Tage in der Woche anstandslos ihren Job – aber auch nicht mehr und nicht weniger. In ihrer Freizeit jedoch - beim Hausbau oder als Vorstände oder Trainer in Verbänden, Vereinen oder karitativen Initiativen - tragen sie Verantwortung: Sie trainieren Jung und Alt in diversen Sportarten, führen Einzelne und Teams zu Spitzenleistungen oder leisten Vorbildliches in der Produktion und Koordination gesellschaftlicher und sozialer Leistungen.

Wie viel zusätzliche Produktivität könnte durch Führungskräfte ausgelöst werden, wenn es ihnen gelänge, nur 10% dieser Kräfte ihrer Mitarbeiter im Betrieb zu entfesseln. Aber hier gilt: Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Überzeugende Mitarbeiterführung im Alltag ist eine weise Investition in die Prävention der typischen Veränderungskonflikte, die durch Aussagen wie „Mitarbeiter können nicht ..., Mitarbeiter wollen nicht...“ gekennzeichnet sind. In der Tat: Es kostet zunächst Zeit, zu informieren und zuzuhören, Ziele zu vereinbaren, erkannte Potentiale „on the job“ zu fördern und Aufgaben zu delegieren. Die hier zunächst investierte Zeit wird dann aber mehrfach zurückgewonnen:

Alle sind informiert, alle identifizieren sich mit der Aufgabe, jeder kennt seinen Platz, die Verantwortlichkeiten sind klar, die Ziele sind motivierend, das Spielfeld ist abgesteckt, die Verteilung der Ressourcen ist transparent. Unter diesen Bedingungen nehmen Mitarbeiter das eine oder andere Hindernis mit Leichtigkeit und treiben das Projekt zielstrebig voran. Die Kosten bleiben im Budgetrahmen, die Qualität kann sich sehen lassen, das Projekt wird im vorgegebenen Zeitraum abgewickelt. **Das (!) Erfolgserlebnis par excellence** – sowohl für den Chef als auch für die Mitarbeiter. So wird eine Unternehmens- und Führungskultur geschaffen, die prägend und sinnbildend ist. So macht Arbeit Spaß.

Viele Führungskräfte unterschätzen immer noch die weitreichenden Möglichkeiten und Folgen ihres Führungsverhaltens. Sicher ist nur: Die brilliantesten Strategien und die modernste Technik versagen, wenn der „Faktor Mensch“ zu wenig beachtet wird. Und genau das passiert gerade in Deutschland: „Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt – und damit mitten im Weg“, wenn Chefs mal wieder schnell und effizient in der Sache (oder auch in eigener Sache) weiterkommen wollen. Menschliche Aspekte verlieren in den Unternehmen immer mehr an Bedeutung.

Den aus dem Schwäbischen stammenden Spruch „Nix geschwätzt ist genug gelobt“ wenden heute viele Führungskräfte bundesweit mit erschreckender Leichtfertigkeit und mit einem Lächeln im Gesicht an. Nicht ohne Folgen: Ein Drittel der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen ist mit der Anerkennung durch ihre Führungskräfte unzufrieden (Gallup-Studie).

III. Die Entwicklung von Führungskompetenz in Deutschland

Folgende Kompetenzfelder für Führungskräfte lassen sich abstecken:

- **Fachkompetenz:** Durch Ausbildung, durch Studium erworbenes Wissen sowie bei der Anwendung dieses Wissens gesammelte Erfahrungen.
- **Managementkompetenz:** Die Fähigkeit, marktgerechte Strategien in den relevanten Unternehmensbereichen (Entwicklung, Produktion, Logistik, Marketing, Vertrieb, Kundendienst) zu entwickeln und ein Unternehmen zu steuern (= General-Management).
- **Führungskompetenz:** Die Fähigkeit, auf das Verhalten anderer Menschen Einfluss zunehmen und mit ihnen gemeinsam die Ziele des Unternehmens und persönliche Ziele in gleicher Weise zu erreichen – verbunden mit der Fähigkeit, das Engagement des Mitarbeiters, seine Motivation und sein Selbstvertrauen im Führungshandeln so zu berücksichtigen, dass er langfristig eine innere Spannung aufbaut, Eigeninitiative entwickelt und im Idealfall unternehmerisch denkt und handelt.

Während Management- und Fachkompetenz durch diverse Grundausbildungen gesichert sind, wird der Entwicklung der Führungskompetenz in der Ausbildung kaum Bedeutung zugemessen. So sind die Anforderungen an Kandidaten für Führungspositionen gestiegen – in den Konzernen in großem Maß, in einem Teil der Mittelstandsbetriebe weniger. Ein Abschluss an einer guten Hochschule allein, ggf. auch mit MBA oder Promotion, reicht schon lange nicht mehr aus. Allerdings dominiert in allen Ausbildungsgängen die Vermittlung von Zahlen, Daten und Fakten. Insbesondere die Zahl, die Königin unserer Zeit, steht im Zentrum. Auf der Strecke bleibt die Entwicklung der Persönlichkeit und von Verhaltensweisen im Umgang mit Menschen.

Mit anderen Worten: Das Verständnis für das Gespräch als „Transmissions-Riemen“

- zur Entwicklung und Vereinbarung gemeinsamer Visionen und Ziele
- zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien
- zur Unternehmenssteuerung
- zur Entfaltung der Potenziale von Mitarbeitern
- zur Schaffung von Synergien zwischen organisatorischen Einheiten
- zur Lösung von Problemen und Konflikten
- zur Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen und
- zum Know-how-Transfer zwischen Disziplinen, Bereichen und Mitarbeitern

kann in keiner Branche und auf keiner Führungsebene als gegeben vorausgesetzt werden und muss bei 80% aller neuen Führungskräfte systematisch und bei mindestens 50% aller „gestandenen“ Führungskräfte fallbezogen „on the job“ entwickelt werden. Nicht wenige Menschen leiden auf die eine oder andere Weise an ihrer Führungsaufgabe. Schlimm wird es dann, wenn Mitarbeiter an diesen Führungskräften zu leiden anfangen.

IV. Die natürlichen Grenzen von Führungstrainings

Für die Entwicklung der eigenen Führungskompetenz ist sicher das Vorbild des eigenen Chefs immer noch ein möglicher und nicht zu unterschätzender Faktor, wobei zu hoffen ist, dass der Chef ein positives Vorbild abgibt. So ist jeder von uns in seinem Führungsverhalten von seinen bisherigen Chefs stärker beeinflusst als wir uns selbst manchmal eingestehen wollen.

Zum Erwerb von Führungskompetenz über dieses Lernen vom Vorbild hinaus wäre der Besuch eines Führungstrainings wünschenswert. Der Führungsalltag ist jedoch stark durchstrukturiert und voller Termine. Sich für zwei bis drei Tage oder gar eine Woche aus diesem Alltag auszuklinken, fällt vielen Führungskräften schwer, und ein solches Vorhaben müsste aufgrund des bestehenden wirtschaftlichen Drucks gegenüber Chefs und Mitarbeitern mit guten Argumenten begründet werden.

Wenn eine Führungskraft das (über konsequentes Selbstmanagement und Selbstmarketing) schafft, steht sie vor der Wahl, aus einer schier unerschöpflichen Vielfalt an Angeboten ein passendes, seriöses und gehaltvolles Seminar auszuwählen: „Kooperativ führen“, „Mit Vertrauen führen“, „Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern“, „Motivation durch Feedback“, „Mitarbeitergespräche richtig führen“ ... sind nur einige Seminartitel. Steigt die Führungskraft tiefer in die Materie ein, um Unterschiede herauszuarbeiten, wird sie mit den Theorieansätzen, auf denen die Seminare aufbauen, konfrontiert und damit nicht selten in totale Verwirrung gestürzt: Transaktionsanalyse (TA), Neurolinguistisches Programmieren (NLP), Themenzentrierte Interaktion (TZI), GRID, Situativ Führen In der Tat wetteifern ca. 1000 Anbieter um weiterbildungsinteressierte Führungskräfte. Wie in jeder Branche ist hier eine große Anzahl hochkompetenter, erfahrener und verantwortungsvoll agierender Trainer am Werk. Genauso lassen sich hier aber auch neben motivierten und mutigen Anfängern auch Scharlatane, Verführer, Laien auf methodisch-didaktischem Gebiet und vor allem „Eunuchen“ ohne eine ausreichende Führungs- und Managementenerfahrung finden. Wie soll die Führungskraft, die sich weiterbilden möchte, da die Spreu vom Weizen trennen?

Leider ist der Besuch von Führungstrainings mangels nachhaltiger Wirkung bei vielen nicht in guter Erinnerung: Vieles von dem, was dort gelehrt oder erzählt wird, ist nicht oder nur sehr schwer auf die eigene Situation übertragbar. Auf die spezifische Unternehmenskultur, die eigene Marktposition und die dafür erforderlichen Strategien, die Vertragssituation der Mitarbeiter und last not least die eigene Rolle im Unternehmen mit all ihren Abhängigkeiten wird in solchen Seminaren nur unzureichend eingegangen. Trainer, die 80 Prozent der Seminarzeit mit Monologen bestreiten und/oder nicht selber über mindestens fünf bis sieben Jahre verantwortlich geführt haben, sind nur bedingt in der Lage, den Seminarteilnehmern dabei zu helfen, die Kenntnisse, die ihnen angeboten werden, in deren Führungsalltag zu übertragen.

Selbst wenn man hoch motiviert an den Arbeitsplatz zurückkommt und vieles besser machen will, hat einen die Realität wieder schnell eingeholt: Der Rückfall in alte Verhaltensweisen insbesondere unter Stress scheint programmiert. Wie sollen auch Verhaltensweisen, die sich über Jahre bei den Teilnehmern durch Praxis eingeschliffen haben, in zwei Tagen verlernt werden?

Und wenn man mit anderen zusammen die strukturellen Voraussetzungen für motivierendes Führen schaffen will, heißt es nicht selten bei Chefs und/oder Kollegen hinter vorgehaltener Hand: „Der war gerade auf einem Seminar – geben wir ihm noch ein paar Tage, dann ist er wieder der alte.“

Von daher versprechen Führungstrainings am ehesten Erfolg, wenn

- sie „in-house“ sprich: firmenintern durchgeführt werden,
- auf Unternehmenskultur und -ziele abgestimmt sind,
- die Unternehmensleitung Ziele und Inhalte kennen und aktiv unterstützen,
- die Teilnahme an den Trainings für alle Führungskräfte eine selbstverständliche Verpflichtung ist (Am Wirkungsvollsten ist es immer, wenn die Leitung auch an diesen Trainings teilnimmt.),
- sie der ganzen Führungsmannschaft eine „gemeinsame Führungssprache“ vermitteln,
- über die Hälfte der Zeit für praktische Übungen zur Verfügung steht,
- und der Trainer selbst Erfahrungen aus einer mehrjährigen Managementzeit aufzeigen kann.

Der Besuch offener Führungstrainings, an denen 12 Führungskräfte aus unterschiedlichen Firmen und Ebenen teilnehmen bleibt mittel- und langfristig wirkungslos. Dieses Geld kann besser eingesetzt werden.

„In-house“- Führungstrainings dagegen erleichtern das tägliche Miteinander über alle Ebenen erheblich. Alle haben gelernt, die gleiche Führungssprache zu sprechen, Führungssituationen zu analysieren, in kürzester Zeit Daten zur Entscheidungsvorbereitung zu sammeln, Entscheidungen zu treffen und diese mit den richtigen Worten gewinnend – zuweilen mit dem Lächeln eines Tigers – zu vermitteln und umzusetzen. Ein großes Repertoire an im Training geübten Verhaltensweisen ist dabei hilfreich. Erst in der Vielfalt der Führungsinstrumente, die der einzelnen Führungskraft zur Verfügung stehen liegen Wirksamkeit und Überzeugungskraft. Nur so kann vermieden werden, dass ein Chef jedes Problem für einen Nagel hält, da er nur den Hammer in der Hand einzusetzen weiß.

Trainingsanbieter, die allein von Theorie und Konzept ihres Angebots überzeugt sind, sollten sich an dem Philosophen Popper orientieren, der darauf hingewiesen hat, dass „jede Theorie nur ein Netz ist, das man über die Welt wirft, um Wirklichkeit zu erfassen.“ Und jedes Netz hat bekanntlich mehr oder weniger große Löcher. Alleinseligmachende Konzepte würden der Komplexität des Führungsalltags nicht gerecht werden.

Die Umsetzung des oben beschriebenen Mindestanspruchs an Seminare ist einerseits lohnend, andererseits aber sehr kosten- und organisationsaufwendig. Eine hochwertige Alternative kann die Methode des „Coachings on the job“ sein.

V. Die Vorteile eines berufsbegleitenden Coachings für Führungskräfte

Selbstverständlich kann und sollte aus der oben beschriebenen Situation die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Vermittlung von Führungs-Know-how in den Curricula der Schulen und Universitäten fest verankert werden und allen Schülern und Studenten dabei geholfen werden muss, in altersgemäß dosierten Portionen mit hohem Anspruch und praxisnah Führungskompetenz zu entwickeln. Dieses Wissen muss endlich raus aus dem Schatzkästlein der Psychologen und Berater und in die Breite gestreut werden. Grundlagen des Projektmanagements, der Gruppendynamik, der Problemmoderation, der Konfliktlösung und der Bedeutung von Zielen auch für die persönliche Entwicklung müssen zum Allgemeinwissen werden. Das ist Erziehung fürs Leben.

Des weiteren sollten konsequent nur Mitarbeiter in Führungspositionen gebracht werden, die – gleich wie alt sie sind - ihr Führungspotential vorher unter Beweis gestellt haben, die weiteres Entwicklungspotential erkennen lassen und die eine Bereitschaft zeigen, sich auf diesem Feld unermüdlich weiterzubilden.

Sich für die Umsetzung dieser Vorschläge in Gesellschaft, Politik und Unternehmen einzusetzen, ist wichtig und richtig. Es wird jedoch einige Zeit ins Land gehen, bis die entsprechende Lobby geschaffen ist und die zuständigen Gremien diese Sache zu ihrer eigenen gemacht haben.

In der Zwischenzeit gilt es, „ins Wasser geworfene“ Führungskräfte zu unterstützen - schnell, wirksam und praxisnah. Nun ist Mitarbeiterführung ein sehr mächtiges und komplexes Thema. Ein Weg neben den traditionellen Führungstrainings, mit all ihren Stärken und Schwächen, kann das berufsbegleitende „Coaching on the job“ sein. Es kann

- **Unternehmen** bei der Bewältigung anstehender Veränderungen sowie bei der qualifizierten Förderung von Nachwuchskräften unterstützen,
- **Einzelpersonen** im Tagesgeschäft entlasten,
- **Neueinsteiger** in ihrer Einarbeitungsphase begleiten und vor den verbreiteten Kardinalfehlern „neuer Führungskräfte“ bewahren,
- **Führungskräfte** befähigen, mit veränderten Aufgabenstellungen umzugehen,
- **Unternehmensnachfolgern / Juniorchefs** den zielorientierten und gleichzeitig harmonischen Einstieg in das Erbe ihrer Vorgänger erleichtern.
- ...

Nach einer systematischen Bestandsaufnahme in Form einer „Baustellen- und Kraftfeldanalyse“ (Dauer 90 Minuten) erarbeiten sich die Führungskräfte im Einzelgespräch mit ihrem Coach in jeder Gesprächseinheit (Dauer 60-90 Minuten) Antworten auf die Fragen, die ihnen wichtig geworden oder aktuell für sie von größter Bedeutung sind. Sie erhalten so schnell umsetzbare Lösungen und lernen gleichzeitig, bewährte Instrumente der Mitarbeiterführung zu nutzen. Dem Erst-Gespräch, das immer direkt – also nicht telefonisch – mit dem Coach geführt werden muss, kann dann ein wöchentliches und / oder anlassbezogenes Telefon-Coaching folgen, und auf diese Weise können in kurzer Zeit, kostengünstig und ohne großen organisatorischen Aufwand Entlastung, Erleichterung, und Erfolgserlebnisse geschaffen werden.

Wie im Coaching-Gespräch gearbeitet wird und was es Führungskräften bringen kann:

- Führungskräfte bearbeiten ihre Fragestellungen systematisch, analytisch und ausgewogen; Unüberschaubares wird durch Visualisierung von Abläufen, Beziehungen und Strukturen übersichtlich, klar und gestaltbar.
- Sie erhalten sich den Weitblick, indem sie sich im Schonraum der Beratungunabhängig von Denkrichtungen ihres Umfelds machen.
- Sie suchen und entwickeln neue Standpunkte und Perspektiven; schon ein Perspektivenwechsel kann Konflikte leichter lösbar machen.
- Sie denken Entscheidungen bis zum Ende durch und entwickeln Varianten.
- Sie analysieren Erfolge und Misserfolge bei der Umsetzung von Maßnahmen und optimieren ggf. Weg, Form und Stil.

Darüber hinaus lernen Führungskräfte durch gezielte Inputs

- zu fragen, zu verhandeln, zu führen, Ziele mit Mitarbeitern zu entwickeln und zu vereinbaren, Menschen im Gespräch zu gewinnen.
- ihre Stärken zu erkennen und zu nutzen und diese auszubauen.

Und das alles mit wenig Leistungsverlust durch lange Abwesenheit. Im Gegenteil: Schon während des Coachings werden „Baustellen“ analysiert und bearbeitet, Prozesse beschleunigt und Zeit gewonnen. Sinnlose und Kräfte zehrende Reibungsverluste des Führungsalltags werden im Coaching reduziert und die Führungskraft erhält Hinweise für Handlungsbedarf und Lösungsansätze in ihrem Verantwortungsbereich.

Bei der Reflexion der aktuellen Führungssituation werden individuelle Schwächen, Probleme und Entwicklungsbedarf rechtzeitig und personenbezogen bearbeitet. Die Teilnehmer machen einen persönlichen Reifeprozess durch. Sie können ihre Kompetenzen immer besser anwenden und schaffen in

ihrem Mitarbeiterkreis eine kollegiale Atmosphäre, in der zielorientiert und reibungslos gearbeitet werden kann.

„Coaching on the job“ erfolgt unter strengster Vertraulichkeit. Grundsätzlich arbeitet der Coach im Hintergrund als „Schatten“. Die Führungskraft selbst vertritt ihre Entscheidungen vor ihren Mitarbeitern. Das Ziel des Coaches ist es, sich mehr und mehr überflüssig zu machen. Der Erfolg des Coaches muss sich am Erfolg der von ihm betreuten Führungskraft messen lassen.

VI. Zusammenfassung

Mit wachsender Führungsverantwortung treten Sach- und Fachkompetenz, Schulbildung und berufliche Ausbildungen in ihrer Bedeutung hinter anderen Eigenschaften zurück. Es ist gut zu wissen, wie es geht, aber umso wichtiger wird es jetzt, Menschen dafür zu gewinnen, es motiviert, gezielt und gut zu tun. Die menschlichen Qualitäten des Führenden und sein Sozialverhalten – flankiert von Methodenkompetenz – spielen eine immer wichtigere Rolle bei der Entwicklung eines gewinnenden und überzeugenden Führungsstils. Führungskräfte werden in Zukunft mehr und mehr Mitarbeiter führen, die mehr Fachkompetenz besitzen als sie selbst. Die Halbwertszeit des Wissens schlägt hier Tag für Tag unerbittlich zu. „Boss“ oder „Chef“ sein reicht nicht mehr.

Unternehmen brauchen Führungskräfte,

- die ihre Führungsrolle bewusst und motiviert übernehmen und ausgestalten,
- die anstehende Aufgaben engagiert und konzentriert angehen,
- die sich Konflikten offen stellen und sie kooperativ lösen und
- die Veränderungen vorantreiben und dabei in einer Atmosphäre von Offenheit und gegenseitigem Respekt ziel- und kostenbewusst handeln

und das alles, indem es ihnen gelingt Betroffene zu beteiligen und dort abzuholen, wo sie gerade stehen.

Auf den Punkt gebracht: Unternehmen brauchen begeisterte Kunden, die wiederum nur durch begeisterte Mitarbeiter gewonnen und betreut werden können. Begeisterte Mitarbeiter bekommen Unternehmen jedoch nur durch begeisterte und begeisternde Führungspersönlichkeiten – auf allen Ebenen top-down.

Wenn die Qualifizierung in Mitarbeiterführung gerade in der aktuellen Zeit erheblich über das Wohl und Wehe eines Unternehmens entscheidet, müssten schon kurzfristig folgende Punkte beachtet werden:

1. Vor der Neubesetzung von Stellen sind bei jedem Kandidaten neben seiner Fachkompetenz auch seine Sozialkompetenz und seine Methodenkompetenz (die „weichen“ Kriterien) eingehend zu prüfen.
2. Kandidaten, die erstmals eine Führungsaufgabe übernehmen oder aber in die nächst höhere Führungsebene aufsteigen, sollten die Möglichkeit erhalten, sich in den ersten Monaten berufsbegleitend coachen zu lassen.
3. Manager, die seit Jahren in Leitungsfunktionen sind, sollten angeregt werden, durch ein „Coaching on the job“ ihre Führungs- und Managementkompetenz in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht gezielt und wirksam weiterzuentwickeln.
4. Firmeninterne Trainings sind eindeutig offenen Seminaren vorzuziehen.

Die moderne Personalentwicklung eines Unternehmens müsste dies im Auge behalten und aktiv unterstützen.

An die Vorstände, Geschäftsführer und Personalleiter gewandt: Investieren Sie stärker in die „Bauzeit“ der Persönlichkeit ihrer Führungs- und Führungsnachwuchskräfte. Da der Besuch von ausgewählten anspruchsvollen und wirksamen Trainings zeitlich und finanziell nicht immer oder nur schwer möglich ist, kann hier das berufsbegleitende „Coaching on the job“ durch erfahrene Manager mit der Doppelqualifikation in Beratung, Coaching und Moderation sinnvoll und hilfreich sein. In einem Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe erarbeiten sich Führungskräfte zielorientiert und effizient mit ihrem Coach Antworten auf aktuelle Fragestellungen und lernen dabei gleichzeitig, bewährte Instrumente der Mitarbeiterführung einzusetzen, und entwickeln ein besseres Gefühl „für die Luft zwischen den Möbeln“ und deren Gestaltungsmöglichkeit.

An alle Führungskräfte gewandt: Nehmen Sie Ihre Entwicklung selbst in die Hand und nehmen Sie sich Zeit für die Entwicklung Ihrer Führungskompetenz und schaffen Sie sich gleichzeitig Entlastung und Erleichterung im Führungsalltag. Überzeugend zu führen lernen Sie schnell, umfassend und kostengünstig durch „Coaching on the job“.

Übrigens, die Erfahrung zeigt, dass auch Lebenspartner und Kinder etwas davon haben:

Einen ausgeglicheneren Partner mit ein wenig mehr Zeit und innerer Ruhe.

Informationen über den Autor:



- ◆ Werner Fleischer, Jg. 1958, verh., drei erwachsene Kinder
- ◆ Diplom Pädagoge (Schwerpunkte: Erwachsenenbildung und Psychologie)
- ◆ 20 Jahre Unternehmenserfahrung
- ◆ Führende Positionen in namhaften Unternehmen der Industrie, Dienstleistung und Unternehmensberatung
- ◆ Umfassende Erfahrung als Geschäftsführer, Personalentwickler, Vertriebsleiter und Führungstrainer
- ◆ Seit Jahren in Unternehmen, Kliniken und mit Einzelpersonen als Berater, Coach und Moderator für Führungs- und Veränderungsprozesse erfolgreich tätig.
- ◆ Lehrbeauftragter der Universität Hamburg für Konfliktmoderation am IFSH (Institut f. Friedensforschung und Sicherheitspolitik, Hamburg)
- ◆ Seine Kunden schätzen ihn „als Spezialist für die Luft zwischen den Möbeln“, insbesondere in scheinbar verfahrenen Situationen.

Weitere Informationen unter:

Werner Fleischer - Schulstraße 5e - 21220 Seevetal - Tel.04105/ 66 80 52 -
Fax 04105/ 66 80 53

E-Mail: W.Fleischer@ihrcoach.com - Internet: www.ihrcoach.com