

Gegen trainingsfaule Chefs

Sie kommen in Mode: die „Kamin-gespräche“, „Roundtable-Runden“ und „Strategie-Summits“ für Top-Führungskräfte – Workshops für die Führungselite, in denen sich Gleichgesinnte über Strategien und Visionen austauschen, Netzwerke knüpfen und neue Managementkonzepte diskutieren. Nichts gegen Networking, nichts gegen Erfahrungsaustausch. Erst recht nichts gegen Strategie. Allerdings geben Veranstaltungen dieser Art den Herren – seltener: den Damen – im Chefsessel das trügerische Gefühl, ihr Zeitbudget für Weiterbildung brav eingesetzt zu haben. Sehr zum Leidwesen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Der Führungsstil des Chefs hat sich nicht geändert, konnte sich nicht ändern, weil er nie in Frage gestellt wurde.

Die Bildungsbeflissenheit vieler Chefs hat nämlich oft genau an dem Punkt ein Ende, an dem die Rede auf eigene Verhaltensweisen, Lebensskripte und Wahrnehmungsmuster kommt. „Um Himmels Willen bloß kein Psychogedöns mit Seelenblähungen“ beschwerte sich einmal eine Führungskraft im Seminar, als sich die Gruppe aufmachte, mit Feedback-Runden und Aufstellungsarbeit von der Theorie der Verhaltensmuster zur Praxis des eigenen Führungsstils zu kommen.



*Daniel F. Pinnow,
Geschäftsführer
der Akademie für
Führungskräfte
der Wirtschaft
GmbH in Bad
Harzburg & Fried-
richshafen*

Kontakt: info@die-akademie.de

„Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztendlich nur eine Person führen müssen. Diese Person sind sie selbst.“ Zwar zitiert jede Führungskraft mindestens einmal im Leben dieses Zitat von Peter F. Drucker – aber kaum jemand beherzigt es – und ist sich bewusst, dass die Führung der eigenen Person genau so viel Training und so vieler Korrekturen bedarf wie die Führung von Mitarbeitern. Peinlich ist, wie viele Führungskräfte sich vor der wichtigen Arbeit zu drücken wissen – und sich statt dessen mit Diskussionsrunden und mit „Power-Vorträgen“ ein gutes Gewissen gönnen.

Gerade in der Arbeit am eigenen Führungsstil müssen die Damen und Herren Chefs schon dahin gehen „wo es weh tut“, wie es so schön im Fußballerjargon heißt. Also nicht zum dritten Mal zur Podiumsdiskussion mit prominentem Philosophen, Politiker oder Sportler – die Zeit der Guru-Seminare ist zum Glück eh vorbei –, sondern in Workshops, wo sie mit dem heftigsten Widersacher konfrontiert werden: dem eigenen Ego.

In den Wissensnetzwerken des 21. Jahrhunderts lässt sich Menschenführung nicht mehr mit starren Instrumenten gestalten. Verzahnte Prozessabläufe und ständig wechselnde Projektteams haben die Organisation „Firma“ immer weniger planbar werden lassen. Flache Hierarchien haben aber die Bedeutung der Führungskraft nicht geschmälert. Die Aufgaben mögen sich gewandelt haben, nicht aber die Verantwortung und die Steuerungsfunktion im System.

Führung heißt, eine Welt zu kreieren, der andere gerne angehören

möchten. Diese Welt lässt sich nur schwer vermessen – zumindest nicht mit Zahlen, Bilanzen oder Forecasts. Aber es lässt sich erspüren, ob sich die Menschen dieser Welt aus Überzeugung anschließen wollen oder nur, weil sie keine Möglichkeit zum Jobwechsel sehen. Die Erfolgsmessung für Führungskräfte beginnt beim eigenen Ich: Stehe ich in Kontakt zu anderen? Wie wirke ich auf andere? Was sind meine Konfliktmuster? Was treibt mich an? Wie kommt das, was wohl formuliert und überlegt klingt, beim anderen an? „Kann ich es mir leisten, selbst Gefühle zu zeigen, ohne zu verunsichern?“ Das ist harte Arbeit – und erfordert hartes Training an sich selbst.

Für mich um so unverständlicher, dass sich so viele Führungskräfte damit brüsten, dass sie vor lauter Arbeit schon seit Jahren nicht mehr dazu gekommen sind, ein Seminar zu besuchen. Klar, als Akademiechef muss ich mich darüber natürlich beklagen. Aber es geht mir nicht darum, generelle Weiterbildungsmüdigkeit zu geißeln. Im Mittelpunkt meiner Kritik steht die Geringschätzung der Arbeit am eigenen Ich. Jungen Managern, die vor dem nächsten Karriereschritt stehen, rate ich immer, im Interview den Vorgesetzten in spe zu fragen, wann und zu welchem Thema er selbst die letzte Fortbildung absolviert habe. Die Antwort sagt zu meist mehr über die Stimmung, Lernkultur und Innovationskraft eines Unternehmens als mehrseitige HR-Berichte.... Und sie verrät viel über den Führungsstil, die Selbstachtung und das Menschenbild des zukünftigen Chefs, der Vorbild sein soll und will...