

Der folgende Beitrag erschien unter dem Titel „Führen lernen vom Militär“ in Personalmagazin 09/2005. Dies ist die Originalfassung, die vom dort abgedruckten Artikel nur unwesentlich abweicht.

Führen lernen vom Militär?

- Plädoyer für eine handlungsorientierte Managementqualifizierung -

Betrachtet man, wie Unternehmen in die Qualifizierung ihrer Führungskräfte investieren, so stellt man zu oft fest, dass zum einen zu wenig und zum anderen in die falschen Ansätze Geld gesteckt wird. Beides läuft auf Fehlinvestitionen hinaus, die wirtschaftlich bedeutsam sind, wenn man den Unsinn addiert, der unter der Flagge Führungskräfte-Qualifizierung in Unternehmen läuft. Die Gründe dafür sind mannigfaltig. Sie betreffen die Geschäftsleitungen, die Verantwortlichen für Managementbildung sowie externe Berater und Trainer gleichermaßen.

Um es vorweg zu nehmen: Führung lernt man nicht durch Seminare sondern durch Handeln. Dies bedeutet nun nicht, dass Seminare in der Führungsqualifizierung keinen Sinn machen. Doch das gesamte Qualifizierungsarrangement betrieblicher Managementbildung gehört auf den Prüfstand - Ziele, Inhalte, Referenten, Methodik und Ablauf. Es ist unverständlich, dass immer noch weithin inhaltliche Vermittlung, psychologische Übungen und deren Reflexion, also Nachdenken über mögliches Handeln statt realem Handeln, das Lernen von Führungskräften bestimmen.

Obwohl Führung in der Wirtschaft in ihren Ursprüngen auf militärische Führung zurückgeht, ist es hierzulande ein Anathema, sich am Militär in Führungsfragen zu orientieren. Das mag ja bezogen auf den spezifischen Handlungskontext und dessen Anforderungen und Ziele seine Berechtigung haben. Aber mit unvoreingenommenem Blick auf die Führungsqualifizierung beim Militär kann man festhalten:

- auf allen Ebenen gibt es nach verlässlichen Standards gut ausgebildetes Führungspersonal
- in Führungsqualifizierung wird umfangreich, konsequent und dauerhaft investiert
- verpflichtender Bestandteil der Linienaufgabe aller Vorgesetzten ist die Qualifizierung der eigenen Führungskräfte – *jeder ist auch Trainer für Führungsthemen*
- der Führungsprozess analysieren – bewerten – entscheiden – handeln – auswerten ist organisationsweit verbindlicher *und* gelebter Standard
- in der Führungsqualifizierung werden nur Referenten mit eigener Führungserfahrung eingesetzt
- die Praxis dominiert die Inhalte der Führungsqualifizierung.

Ich plädiere nun nicht für die Übertragung militärischer Führungsprinzipien auf zivile Unternehmen. Ich kenne beide Welten und weiß, dass das falsch wäre. Ich weise hier auf Grundprinzipien der Managementqualifizierung hin, die in der Großorganisation Militär zu Ergebnissen führt, die ich für sichtbarere und wirkungsvollere halte, als dies für viele Unternehmen gilt.

Da gibt es nun den Einwand, dass Persönlichkeitsentwicklung im Qualifizierungskonzept beim Militär keine Rolle spiele. Da lohnt es genauer hinzusehen, wodurch die Entwicklung von Persönlichkeit denn gefördert wird. Ob durch psychologisch determinierte Seminare mit zwar interessanten aber praxisfremden Inhalten oder durch früh übertragene Verantwortung und Erkenntnisse, die aus praktischem Handeln und dessen Reflexion gezogen werden. Es ist eine Fehlentwicklung, in der Qualifizierung von Führungskräften an Stelle der Praxisreflektion die psychische Introspektion zu betonen. Das Ergebnis sind umfangreiche Seminarsequenzen, deren Schwerpunkt überwiegend in der vertieften Auseinandersetzung mit der eigenen Person liegt. Über sich und andere zu viel nachzudenken anstatt zu handeln, ist jedoch gelegentlich eine der Blockaden von Managern in mittleren Konzernebenen.

Erinnern wir uns, wozu psychotherapeutische Methoden ursprünglich dienten. Nehmen wir wahr, wie stark psychologische Ansätze und deren Terminologie die hiesige Führungsdiskussion und Publikationen zu Führung bestimmen. Stellen wir fest, wie einseitig psychologisch die Berufsbiographien der Akteure in der Managementbildung sind. Viele verfügen über keinerlei Führungserfahrung, taugen selbst oft nicht als Modell für Führungspersönlichkeit. Jedoch verfügen sie durch ihr Wirken über so etwas wie die Definitionshoheit über Managerprofile in Unternehmen. Die fallen dann so aus, dass sich fast alles nur noch um die Soft Skills dreht.

Es erstaunt mich immer wieder, wie man in vielen Unternehmen einseitig auf Vertreter der psychologischen oder psychosozialen Professionen setzt bei der Auswahl von Trainern und Mitarbeitern für die Personalentwicklung. Obwohl ich selbst dieser Berufsgruppe entstamme, kann ich das nicht nachvollziehen.

Viele Unternehmen tun zu wenig für die dauerhafte und systematische Qualifizierung ihres Managements – und doch zugleich zu viel vom Falschen. Meine Einschätzung ist, dass es nichts vom unnützen und manchmal gefährlichen Luxus der persönlichkeitsorientierten und gruppenspezifisch angelegten Seminare braucht. Stattdessen braucht es ein gut etabliertes Führungskonzept im Unternehmen, das die erwünschte Führungshaltung beschreibt. Es geht dann darum, dieses umzusetzen und sich am konkreten Handeln messen zu lassen. Das muss durch die Führungskräfteentwicklung unterstützt werden. Führung muss handlungsorientiert sein, die Führungskräftequalifizierung ebenfalls. Erfolgreiche Führung entsteht durch Handeln und unmittelbares Lernen aus der Praxis durch Reflektion von Erfahrungen.

Effektivität und Effizienz der Führungsqualifizierung liegen oft weit unter den Möglichkeiten, weil sie zu wenig mit der Praxis im Unternehmen verbunden sind. Ich möchte dazu anregen, Managementqualifizierung und Führungslernen

- auf die konkrete Praxis der Führung zu konzentrieren
- konkret mit dem Geschäft des Unternehmens zu verknüpfen
- nach durch das Management definierten Standards vorzunehmen
- als Teil der Linienaufgabe eines jeden Vorgesetzten zu begreifen.

Was also tun? Verständigen Sie wenige aber für Ihr Unternehmen wichtige Führungsgrundsätze. Diskutieren Sie im Management, woran Sie deren Einlösung im Alltag konkret beobachten können. Beschreiben Sie dazu markante Situationen und klären Sie miteinander, welches Führungshandeln Sie in jeder Situation angemessen

oder unangemessen finden. Sprechen Sie bei wichtigen Ereignissen wie der Einführung eines Neuproduktes, bei Konflikten im Unternehmen, einem Veränderungsvorhaben wie der Umstellung einer Fertigungslinie über das dabei gezeigte Führungsverhalten. Achten Sie darauf, dass ein offenes Klima entsteht, in dem jeder seine Ansicht äußert und unterschiedliche Sichtweisen *erwünscht* sind. Diskutieren Sie die Unterschiede und klären Sie gemeinsam, inwieweit die unterschiedlichen Sichtweisen den Führungsgrundsätzen entsprechen.

Machen Sie den Dialog zu Führungsthemen zu einem festen Bestandteil Ihrer Besprechungen und Workshops. Diskutieren Sie die Fragen: Was ist geschehen? Was waren mögliche Ursachen? Wie haben die Verantwortlichen gehandelt? Welche Wirkungen sind eingetreten? Welche alternative Handlungsweise hätte es gegeben? Was sollte zukünftig in ähnlichen Situationen beachtet werden?

Achten Sie darauf, dass Ihre Führungstrainings konkret auf die Praxis Ihres Unternehmens zugeschnitten sind. Lassen Sie die Schlüsselinhalt durch das Management definieren. Fragen Sie nach, ob Ihr Trainer selbst über Führungspraxis aus einem Unternehmen verfügt. Sorgen Sie dafür, dass nicht Stoffvermittlung *über* Führung im Mittelpunkt des Seminars steht. Es geht darum, dass die Teilnehmer führen lernen – das sind „Tun-Worte“ - statt etwas *über* Führung zu lernen. Überlassen Sie die Seminare nicht allein dem Trainer. Sorgen Sie dafür, dass erfolgreiche Führungskräfte mit Vorbildcharakter in die Seminare eingebunden werden. Zwei Stunden mit einem „Vorzeigemanager“ bewirken oft mehr als ein ganzer Tag mit dem Trainer. Sie setzen damit auch im Unternehmen ein Signal, wessen Führungshaltung ankommt und wer für geeignet befunden wird, dem Führungsnachwuchs als Vorbild zu dienen.

Stellen Sie die Praxis in den Vordergrund, betonen Sie Handeln und Umsetzen als Führungsaufgabe. Sorgen Sie dafür, dass sich das Management für die Führungskräfteentwicklung engagiert. Bringen Sie frischen Wind in Ihre Führungskräftequalifizierung!

Autor: Jürgen Peterke, JP-Consulting & Training GmbH, Tel.: 0 63 41 / 94 59 92

Internet: <http://www.jp-consulting.de>, Email: jp@jp-consulting.de.

