

# Alles trägt, nur der Schein nicht

## Führungskräfte-Entwicklung 2.0

Mit der Führungskräfteentwicklung ist es wie mit der Kunst, wie mit dem Bergsteigen, wie in Freundschaften. Man kann den leichten Weg wählen oder den schwereren. Wer sich für das Thema Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte interessiert, wird erstaunt sein, mit wie vielen bunten Angeboten man sich konfrontiert sieht. Weit und breit kein langweiliges Schulbank-Drücken in Sicht, kein fades Theoretisieren, Leadership-Development scheint über weite Strecken ein lässiges Freizeitangebot mit hohem Spassfaktor aus dem Katalog für Luxus-Selbstverwirklichungs-Touristen zu sein. Das Angebot reicht von Hunden als Co-Trainern, wilden Ritten auf schäumenden Berggewässern, Trainings am Südpol bis zu Führen nach Farben und Numerologie für Manager. Fragt man Menschen, die es ausprobiert haben, erfährt man: Es funktioniert! Zwei Drittel bis drei Viertel der Teilnehmenden konnten am Ende der Führungskräfteentwicklung bei minus 30° in einem Zweimannzelt zu fünft ein Feuer entfachen.

Einzigster Nachteil: Sobald man wieder in seinem Büro vor seinem Schreibtisch sitzt, den eigenen übervollen Terminkalender vor der Nase, schwierige Entscheidungen vor der Tür und die geforderten Quartalszahlen im Nacken, verpufft die ganze schöne Entwicklung schnell und man sieht sich einem Selbst gegenüber, das sich genauso überfordert fühlt wie vor dem Manager-Abseilkurs am Ararat.

Das ist auch verständlich. Denn das Schöne bei all den so genannt «innovativen» Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen ist ja, dass sie einen wunderbar davon ablenken, worum es in der Führung von Menschen wirklich geht: um Kommunikation, um Kommunikation, um Kommunikation. Und letztlich um Mut, Vertrauen in sich und in andere, um Feedback und Offenheit.

## Führungskräfte-Entwicklung 2.0: Fünf Lernstrategien

### Lernstrategie 1:

#### Am besten lernt man durch Irritation

Erfolg ist der grösste Feind des Lernens. Denn Erfolg verleitet einen dazu, Bewährtes nicht mehr zu hinterfragen und damit die Todsünde unserer Zeit zu begehen: stehen zu bleiben. Führungskräfte-Entwicklung 2.0 heisst des-



Dr. Claudius Fischli  
Trainer für Führung und Gruppendynamik, Berater von Teams und Organisationen und Leiter des Bereichs «Führen und Beraten» der aeB Schweiz

halb zunächst einmal: Irritation und Reflexion der eigenen Muster von Haltung, Denken und Verhalten. Darauf folgt Überprüfen der bisherigen Strategien und im Bedarfsfall: Intelligente Anpassung bzw. Veränderung, womit man gleichzeitig bei sich UND bei den Erfordernissen seines Umfeldes bleibt.

### Lernstrategie 2:

#### Soziale Prozesse kann man steuern

Wer kennt sie nicht, die endlosen Sitzungen, wo alle über alles reden, nur nicht darüber, was auf der Agenda steht? Man kann Sitzungen und Gespräche generell als Zeitverschwendung sehen. Oder man kann sie als das sehen, was sie sind: das wichtigste Instrument zur Entscheidungsfindung. Wer gelernt hat, die entsprechenden sozialen Prozesse richtig zu «lesen», ihre Mechanismen zu entdecken und sie zielorientiert zu steuern, weiss, dass in jeder Teeküche-Diskussion die Keimzelle zur Veränderung einer ganzen Organisation stecken kann.

### Lernstrategie 3: Lernen auf Augenhöhe

Lernen 2.0 ist nicht immer einfach. Vor allem, weil es von den Teilnehmenden verlangt, ausgetretene Pfade zu verlassen. Das klingt gut, bedeutet aber auch Verzicht. Wie zum Beispiel den auf Patentrezepte, Tricks, praktische «Abkürzungen». Vor allem aber heisst das, das Lernen in einem «enthierarchisierten Raum» zu lernen und sich von endgültigen Antworten allwissender «Eltern-Ich» Trainer zu verabschieden und echte Lernteams zuzulassen. Dass sich Augenhöhe schon beim Lernen lohnt, merkt man spätestens dann, wenn man die «Probephöhne» wieder verlassen und das neue, befriedigendere Beziehungsverhalten in seinen Arbeitsablauf integriert hat.

### Lernstrategie 4: Lernen in Echtzeit

Wer Bäckern Brot backen beibringen will, muss wissen, wie man Brot bäckt. Wer Mitarbeitende führen will, muss wissen, wie man geführt wird. Das heisst: Wer am «lebenden Objekt», in einer Lernatmosphäre, in der er gleichzeitig als Betroffener und Beteiligter echte Kommunikation riskiert, «übt» und befriedigend erlebt, der kann diese Erfahrung auf alle Situationen übertragen.

### Lernstrategie 5: Weniger ist mehr

Führungstheorie ist bekanntlich ein Thema, mit dem man Telefonbücher füllen könnte. Doch was man als Führungskraft wirklich braucht, lässt sich in vier Themenkreise zusammenfassen: Direkte Mitarbeiterführung, Teamführung, «indirekte» Führung auf Organisations-Ebene und Konfliktmanagement.

### Fazit: Führungskräfte-Entwicklung 2.0 ist keine Geheimwissenschaft

Im Gegenteil. Es ist (eigentlich) ganz einfach. Es ist wie in der Kunst, wie beim Bergsteigen, wie in Freundschaften: Der beste Weg ist immer der, der wirklich hinführt.



aeB Schweiz –  
Akademie für Erwachsenenbildung  
Bern - Luzern - Zürich  
Tel. 041 249 44 88  
info@aeb.ch, www.aeb.ch