



Führen lernen

Manager sind bei Führungsaufgaben oft überfordert. Das verunsichert die Mitarbeiter und verursacht Schäden in Milliardenhöhe. Deshalb ist es höchste Zeit, die Prioritäten bei der Weiterbildung von Führungskräften anders zu setzen als bisher.

Deutsche Unternehmen investieren pro Jahr rund 2,5 Milliarden Euro in die Weiterbildung ihrer Führungskräfte. Nach den Erhebungen des Bundesinstituts für berufliche Bildung fließen 65 Prozent dieser Investitionen in Seminare zur Verbesserung der Methodenkompetenz, also zum Beispiel Zeit- und Projektmanagement, Moderation und Präsentation. 30 Prozent der Investitionen werden getätigt, um die Sozialkompetenz in Mitarbeitergesprächen und im Konfliktmanagement zu verbessern. 5 Prozent der Investitionen fließen nach der Erhebung in die klassische Managementausbildung, bei denen es um Inhalte strategischer Unternehmensführung geht.

Gemessen am Aufwand und an der Bandbreite des Trainings sollte man also annehmen, dass Führungskräfte der deutschen Wirtschaft gut vorbereitet an ihre Führungsaufgaben herangehen. Doch leider ergeben drei einschlägige Studien ein ganz anderes Bild.

Im Sommer 2002 befragten wir über 1500 Beschäftigte in ganz Norddeutschland in der Studie „Führungstraining ade?“ über die Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten. Demnach beherrschen die meisten Führungskräfte Managementmethoden und -instrumente zwar sehr gut und setzen sie auch regelmäßig ein. Aber drei Viertel der Manager versagen bei den sozialen Aspekten der Führung und sind etwa für ihre Mitarbeiter kaum oder gar nicht ansprechbar.

Die in der Studie befragten Mitarbeiter gaben unter anderem an, Feedback von ihren Vorgesetzten komme nur selten und wenn, dann falle es meistens destruktiv und demotivierend aus. Probleme und Konflikte bei, zwischen oder mit Mitarbeitern nähmen die Führungsverantwortlichen entweder gar nicht wahr oder überließen sie absichtlich dem Selbstlauf. Die Mitarbeiter könnten daher in vielen Fällen nicht die eigentlich mögliche Produktivität erbringen.

Mitarbeiter als Verfügungsmasse

Kaum sechs Monate später veröffentlichte die deutsche Gallup-Organisation eine Studie, nach der fast 80 Prozent der deutschen Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen unengagiert arbeiten. Weil Mitarbeiter nicht in Entscheidungen eingebunden und kaum ernsthaft an der Vereinbarung und Entwicklung von Zielen beteiligt seien, empfänden sie sich als „Verfügungsmasse“ des Managements und leisteten häufig Dienst nach Vorschrift. Der deutschen Volkswirtschaft entstehe deshalb ein jährlicher Schaden von 30 Milliarden Euro.



Schließlich schreckte Anfang dieses Jahres Emnid mit der Meldung auf, dass 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland Ängste am Arbeitsplatz haben. Und zwar vor allem deshalb, weil sie den Aussagen ihres Managements nicht vertrauen. Denn diese Aussagen stünden oft im krassen Gegensatz zu den Handlungen der Vorgesetzten. Wenn zum Beispiel allen Sparappellen zum Trotz die neuen Firmenwagen des Managements weiterhin von den bekannten Luxusherstellern kommen. Oder aber wenn der Vorstand eines Investitionsgüterherstellers seinem Betriebsrat schriftlich versichert, dass die Produktionsstätte erhalten bleibe, drei Monate später aber gegenüber der Presse ankündigt, dass die Belegschaft dieses Werks um drei Viertel reduziert werden solle.

Offenkundig hat also die Tatsache, dass Unternehmen nur 30 Prozent ihrer Weiterbildungsinvestitionen zur Steigerung der Sozialkompetenzen ihrer Führungskräfte verwenden, negative Auswirkungen auf das tatsächliche Führungsverhalten im Großen und Kleinen. Besonders fällt dabei ins Gewicht, dass die Mehrzahl der Vorgesetzten offenkundig nicht in der Lage ist, mit ihren Mitarbeitern so zu sprechen, dass sie es verstehen und Feedback als aufbauend und motivierend empfinden. Wenn sie denn überhaupt mit ihren Mitarbeitern Kontakt wünschen.

Unerreichbare Führungskräfte

Ein weiteres, übereinstimmend festgestelltes Defizit betrifft die unterentwickelte Fähigkeit und Bereitschaft vieler Führungskräfte, Konflikte und Probleme bei, mit und unter Mitarbeitern schnell zu erkennen, sie konstruktiv aufzugreifen und in angemessener Zeit zufriedenstellend zu lösen. Hier wirkt sich das nur vereinzelt vorhandene Angebot praxistauglicher Maßnahmen zum Thema „Konfliktmanagement“ negativ aus, weshalb auch leistungsmindernde Konflikte vor sich hin schwelen und sich später an anderer Stelle unangemessen entladen. Dann allerdings oft mit der Folge, dass dieselben Vorgesetzten hart durchgreifen und Exempel statuieren, was die Stimmung im betreffenden Verantwortungsbereich noch schlechter macht.

Auffallend ist zudem, dass so viele Führungskräfte nicht differenziert mit Fähigkeiten und dem Engagement ihrer Mitarbeiter umgehen. Hier wirkt sich das fast vollkommen fehlende Angebot an Weiterbildung zum Thema „Potenzialdiagnostik“ und die Tatsache aus, dass in vielen Unternehmen strukturierte Leistungsbewertungssysteme entweder nicht vorhanden sind oder nicht konsequent genutzt werden.

Bedenklich ist weiter, dass fast drei Viertel der Führungskräfte für ihre Mitarbeiter kaum erreichbar sind. Wenn jedoch Vorgesetzte einen Hauptteil ihrer Arbeitszeit in Besprechungen oder Projektgruppensitzungen verbringen und damit für ihre Mitarbeiter und deren Anliegen nicht ansprechbar sind, erscheint die Frage berechtigt, warum diese Personen als „Führungskräfte“ beschäftigt sind.



Nicht wundern darf man sich schließlich, wenn auf Grund der schlechten Einschätzungen der Sozialkompetenzen Mitarbeiter wenig Vertrauen in ihre Führungskräfte haben. Vertrauensverlust steigert jedoch im proportionalen Verhältnis Ängste bei Menschen. Ängste jedoch sind schlechte Wegbegleiter wenn es gilt, Leistungsbereitschaft und Engagement zu bewirken.

Fehlende Sozialkompetenz

Es gibt Wichtiges zu gestalten in der Personalentwicklung: Führungskräfte sind so zu schulen und zu trainieren, dass sie, wie Sprenger sagt, ihre Mitarbeiter „mit Herzblut und Vertrauen führen und zum Ziel mitnehmen“. Konkret bedeutet dies für die Führungskräfteentwicklung, dass der hohe Anteil von 60 Prozent an Weiterbildungsmaßnahmen zur Steigerung der Methodenkompetenzen deutlich zurückgeführt werden muss. Da es sich bei den meisten Veranstaltungen eher um lern- als um übungsorientierte Seminare handelt, muss dieses für eine Führungskraft unbestreitbar wichtige Handwerkzeug nicht ausschließlich in Präsenzveranstaltungen vermittelt werden. Neben der Lektüre entsprechender Fachbücher bietet e-learning oft eine sehr effiziente und kostengünstige Möglichkeit.

Die so freigewordenen Mittel sollten umgesteuert werden zur Steigerung der Sozialkompetenzen. Neben Themen wie „Grundlagen der Motivation“ oder „Kommunikationspsychologische Erkenntnisse“ sollten Führungskräfte vor allem die Fähigkeit zur schnellen und treffsicheren Erfassung sozialer Situationen trainieren. Dabei geht es vor allem darum, Probleme und Konflikte in der eigenen Umgebung wahrzunehmen, sie richtig einzuordnen und angemessen zu bearbeiten. Entwickelt werden sollte daher die Fähigkeit, Rückmeldungen zu vermitteln und anzunehmen, die konkret das beschreiben, was zu einer positiven oder negativen Bewertung geführt hat. Diese Rückmeldungen sollten dann für einen Dialog mit den Betroffenen darüber genutzt werden, wie das (eigene) Verhalten zukünftig gestaltet werden kann.

Andreas von Studnitz ist Geschäftsführer der von Studnitz & Partner GmbH Personal- und Organisationsentwicklung BDU in Rendsburg. www.vonstudnitzpartner.de | info@vonstudnitzpartner.de