HRM Campus 2005:
Leadership Development im Spannungsfeld zwischen Qualitätssicherung und Kostensenkung

Thematische Einführung durch Andreas von Studnitz, 8.6.2005

Es gilt das gesprochene Wort!

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

meine einleitenden Gedanken zu unserem Veranstaltungsthema werde ich Ihnen in folgenden Abschnitten vortragen:

1. In einer Situationsanalyse versuche ich, Ihnen die gegenwärtige Ausgangslage hinsichtlich der Führungskräfteentwicklung in deutschen Unternehmen zu beschreiben.
2. Werde ich Ihnen die aus meiner Sicht für diese Situation ursächlichen Faktoren aufzeigen und schließlich
3. einige grundsätzliche Überlegungen anstellen, was bei der Gestaltung einer ganzheitlichen Führungskräfteentwicklung berücksichtigt werden sollte.

1. Situationsanalyse – Ausgangslage

Wir sind heute und morgen zusammen, weil Sie am Thema „Leadership Development“ interessiert sind und Sie sich – davon gehe ich aus – von den einzelnen Workshops möglichst viele Anregungen für Ihre Verantwortung als Personalentwickler Ihres Unternehmens versprechen. Sie befinden sich mit dieser Absicht in großer Gemeinschaft, wenn wir auf die Studie „HR-Barometer 2004/2006“ der Beratungsgesellschaft CapGemini Consulti, Consulting, die in Kooperation mit dem „Handelsblatt“ sowie einer österreichischen und Schweizer Zeitung durchgeführt wurde, schauen. 1.270 oberste HR-Verantwortliche, vor allem Personalleiter, benannten darin folgende Aufgaben auf Ihrer Prioritätenliste

- Personal- und Führungskräfteentwicklung (70%)
- Personalkostenreduktion (45%)
- Vergütungs-/Anreizsysteme (38%)
- HR-Organisation (30%)
- Change Management (30%)

Natürlich freue ich mich einerseits, dass wir mit unserem Beratungs- und Trainingsangebot offenbar einen derart wichtigen Aktivitätenkomplex unserer (potenziellen) Auftraggeber abdecken.

Auf der anderen Seite sehe ich allerdings eine weit über meine Meinung hinausgehende Bedeutung: Denn ich bin auch davon überzeugt, dass zumindest eine nicht unerhebliche Ursache für die gesamtwirtschaftliche Situation in Deutschland – mit deren Konsequenzen eigentlich alle Unternehmen zu leben haben – eben darin begründet ist, dass es einem großen Teil von Führungskräften offenbar nicht gelingt, ihre Mitarbeiter so zu führen, dass nachhaltig und auf der Basis einer guten und motivierenden Arbeitsatmosphäre anspruchsvolle unternehmerische Ziele erreicht werden!

Ich will an dieser Stelle keinen eigenen Beitrag zur „Kapitalismus- oder Managerschelte“ bringen. Ich möchte Ihnen im Folgenden nur durch einige selbst erlebte oder in den Medien berichtete Beispiele aus meinem Bundesland Schleswig-Holstein erläutern, warum ich der Überzeugung bin, dass es einer grundsätzlichen Neuausrichtung der Führungskräfteentwicklung bedarf, um diese missliche Situation in Deutschland von Grund auf zu verändern:

- Da ist der Gruppenleiter einer Versicherungsgesellschaft, der seine Mitarbeiter zu einem Workshop, in dem es darum gehen soll, wie eine neue Unternehmensstrategie in diesem Arbeitsbereich sinnvoll umgesetzt werden kann, folgendermaßen begrüßt: „Ihr wisst, dass ich diesen Vorstandsbeschluss nicht unterstütze – und ich kann deshalb verstehen, wenn heute wenig Sinnvolles für uns herauskommen wird!“
- Oder der Geschäftsführer einer Steuerberatungsgesellschaft, der einer Mitarbeiterin den Kündigungsbrief nach Hause schickt, während sie – mit seinem Wissen - wegen einer Krebsbehandlung im Krankenhaus liegt.
- „Sehr motivierend“ für die Gesamtbelegschaft ist auch die Geschäftsführung einer Baumarktkette, die einem ihrer Marktleiter in Nordfriesland kündigen will. Sie entscheidet sich, in einer Nacht- und Nebelaktion von Freitag auf Samstag alle Schlösser austauschen zu lassen, Der darüber nicht informierte Marktleiter steht also zusammen mit seinen Mitarbeitern und den ersten Kunden, die wegen einer in den Zeitungen beworbenen Aktion am frühen Samstagmorgen vor dem Geschäft sind und kann nicht aufschließen. Selbstredend erhält er am späten Vormittag dieses Tages seine Kündigung zu Hause zugestellt.
- Bei einem Markenartikler wurden etwa 200 Mitarbeiter auf ganz besondere Art und Weise „abgebaut“: Sie wurden vom Personalleiter in Gruppen zu 20 in die Kantine geführt und erhielten dort ihre Kündigung persönlich überreicht. Dieser Spuk wurde erst dadurch beendet, als die Ehefrau eines Mitarbeiters aus der ersten Gruppe im benachbarten Regionalstudio eines Hörfunksenders anrief und der Journalist vor der Tür stand, um O-Töne von Gekündigten aufzunehmen.
- In einem Geldinstitut, bei dem ich ein Potenzial-AC durchführte, konnte ich Folgendes miterleben: Als ich am ersten Tag mit einem Teil der Gruppe zum Mittagessen ging, grüßten diese Menschen einen älteren Herren, der uns auf unserem Weg entgegen kam. Allerdings wurde dieser Gruß von diesem nicht einmal nonverbal erwidert – im Gegenteil: Er blickte einfach zur Seite. Auf meine Frage, wer dieser Herr sei, wurde mir geantwortet, es handele sich um den Vorstandsvorsitzenden. Er wäre vollkommen verhaltensgestört und würde aber bei jeder Gelegenheit seine Mitarbeiter dazu ermahnen, dass man entschieden kundenorientierter werden müsse.
- Und schließlich ein Mobilfunkunternehmen, das aufgrund hoher Investitionen in eine neue Technologie an den Rand der Insolvenz geriet und deshalb seinen Vorstandsvorsitzenden auswechselte. Der Neue begann zu sanieren. Zum Beispiel dadurch, dass er eine Organisationseinheit mit 100 Mitarbeitern für den symbolischen Preis von zwei Euro an ein anderes Unternehmen veräußerte. Und eben dieses Unternehmen meldete genau zwei Tage später Insolvenz an und entließ die soeben „übernommenen“ Mitarbeiter wieder. Sie können sich vorstellen, dass sich Rundfunk- und Fernsehleute diese Gelegenheit nicht entgehen ließen. Und so antwortete der Mobilfunk-Vorstand, der seine Mitarbeiter verkauft hatte, auf die Frage, ob er sich nicht in irgendeiner Weise für das Schicksal seiner früheren Mitarbeiter verantwortlich fühle, mit einem breiten Grinsen in die Fernsehkamera „Nein, warum denn?“, um sich dann abzuwenden. Nur ganz am Rande bemerkt: Derselbe Vorstandsvorsitzende wurde nur wenige Monate später wieder zum Sunnyboy der hiesigen Unternehmerverbände, als der Aktienkurs seines Unternehmens wieder anstieg…

Wir könnten die soeben aufgeführten Beispiele als Einzelschicksale oder „betriebsbedingte Unfälle“ bezeichnen. Aus meiner Sicht ist dies allerdings nicht zulässig, denn über die Folgen solchen Führungsverhaltens berichten mehrere Studien aus den letzten Jahren – und die erfassen Ergebnisse, die über Schleswig-Holstein weit hinausgehen:

Vor drei Jahren befragten wir über 1.500 Beschäftigte in ganz Norddeutschland über die Qualität der Führung durch ihre jeweiligen Führungskräfte. Das Ergebnis drückt die Financial Times Deutschland mit der Schlagzeile drastisch aus: „Führungskräfte sind auf ihre Aufgaben schlecht vorbereitet“. Wir fanden heraus, dass die meisten Führungskräfte Führungs-Methoden und Instrumente sehr gut beherrschen und einsetzen. Zwischen 50 und 75 Prozent versagen jedoch bei den zwischenmenschlichen Aspekten der Führung: Sie sind für ihre Mitarbeiter kaum oder gar nicht ansprechbar, Feedback kommt selten und meistens destruktiv und demotivierend und Probleme/ Konflikte bei, zwischen oder mit Mitarbeitern werden entweder nicht wahrgenommen oder absichtlich dem Selbstlauf überlassen. Die „Ressource Mitarbeiter“ fährt deshalb auf Sparflamme und bringt in vielen Fällen nicht die eigentlich mögliche Produktivität.

Kaum sechs Monate später veröffentlicht die deutsche Gallup-Organisation eine viel beachtete Studie. Hiernach arbeiten fast 80 Prozent der deutschen Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen unengagiert. Dadurch, dass sie sich nicht in Entscheidungen eingebunden wissen und kaum ernsthaft am Vereinbaren und Entwickeln von Zielen beteiligt werden, empfinden Sie sich als „Verfügungsmasse“ des Managements und leisten häufig „Dienst nach Vorschrift“. Der deutschen Volkswirtschaft entsteht demnach ein jährlicher Schaden von über 30 Mrd. Euro.

Schließlich schreckt Mitte letzten 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 ihrer Vorgesetzten nicht vertrauen.

So provozierend es auch klingen mag: Ich glaube, dass eine viel zu große Anzahl von Führungskräften schlicht und ergreifend überhaupt nicht führen kann! Weil sie Managen (also Strategien entwickeln, Abläufe definieren, Prozesse optimieren, Entscheidungen treffen) mit Führen (also Erklären, Vorleben, Ziele vereinbaren, kontrollieren, unterstützen, intervenieren…) verwechseln, die Unterschiede nicht kennen oder einfach ignorieren!

Auf der anderen Seite brauchen Unternehmen richtige Führungskräfte, also Leader, die durch ihr tägliches Verhalten bei den ihr anvertrauten Mitarbeitern nachhaltig auf Vertrauen basierende Motivation, Engagement sowie Handeln aus Einsicht bewirken. Und das hat nun wirklich nichts damit zu tun, was unter „Leadership“ offenbar von renommierten „Manager-Kaderschmiden“ auch gesehen wird (Malik-Anzeige), denn auf diese Art wird aus meiner Sicht die notwendige intellektuelle Auseinandersetzung mit diesem Thema unterdrückt! Denn es geht nicht um Führen ohne oder mit Charisma sondern darum, im geschilderten Sinn überhaupt zu führen, wobei Charisma unter Umständen sogar hilfreich sein kann!

Ursachen

Werfen wir einen Blick auf die Ursachen für die gegenwärtige Situation am, salopp ausgedrückt, „Führungsmarkt Deutschland“: Laut BIBB in Bonn sind in unserem Land zwei Drittel aller Führungspositionen mit Betriebswirten, Ingeneuren und Juristen besetzt. Im oberen Management haben fast drei Viertel aller Führungskräfte darüber hinaus einen MBA oder eine Zusatzqualifikation an einer der „Kaderschmieden“ wie Managementzentrum St. Gallen, in Fontainebleau, Geisenheim oder anderswo absolviert. Gemeinsames Merkmal aller dieser Ausbildungsgänge ist eine intensive Fachbezogenheit. Es geht darin um Management in seinen vielfältigen Aspekten zu vermitteln und das ist vollkommen richtig und notwendig.

Allerdings fehlt bis auf wenige Ausnahmen an solchen Bildungseinrichtungen Lehrstoff, wie denn Entscheidungen des Managements den Belegschaften vermittelt werden können und Mitarbeiter aller Ebenen für den jeweiligen Weg interessiert, im besten Fall begeistert, auf jeden Fall überzeugt und schließlich mitgenommen werden können. Während die Teilnehmenden an derartigen Ausbildungen ihr erworbenes Fachwissen mit Hilfe unterschiedlicher Übungen, Simulationen und Praxistests überprüfen und vervollkommnen können, sehen die Curricula zum Erwerb sozialer Kompetenzen allenfalls kurze Informationsblöcke vor.

Ein weiterer Ursachen-Aspekt ist das immer wieder gerne vorgebrachte Manager-Märchen, dass man „Führen nicht lernen“ könne. Dass man gewissermaßen dazu geboren sein müsse.

Aber wenn dies so wäre, dann würde es bedeuten, dass „Führen können“ so etwas wie „weihevolle Begabung“ wäre, etwas, was nicht Jedem gegeben ist. Und dass es eben „Glücksache“ ist, wenn ein Unternehmen einige dieser „Naturtalente“ als Führungskräfte beschäftigen könne.

Dabei ist „Führungskraft“ meiner Überzeugung nach nichts anderes als ein Beruf. Nämlich eine Tätigkeit, die durch bestimmte Merkmale beschrieben und deshalb wie jeder andere Beruf auch erlernt werden muss und kann. Allerdings bedeutet „erlernen“ auch, dass es eine Richtschnur für die Ausbildung geben muss, die einen systematischen Zuwachs von Wissen, Können und Wollen erlaubt. Vielfältige Anregungen für ein solches Curriculum werden Sie ganz sicher heute und morgen erhalten.

Schließlich sorgen verschiedene Aspekte, die in den Unternehmen selbst generiert werden dafür, dass keine ganzheitliche und nachhaltige Leadership-Ausbildung zum Tragen kommt. Teilweise liegen die Ursachen, wie Sie gleich erkennen werden, bei den zuvor bereits aufgeführten Faktoren. Die bereits erwähnte CapGemini Studie kommt bezüglich der Fragestellung „Typische Schwierigkeiten bei der Umsetzung der HR-Strategie oder strategischer HR-Aktivitäten zu folgenden Ergebnissen:

- Zu viele Aktivitäten, die nicht priorisiert wurden (53%)
- Langfristige Maßnahmen für kurzfristige Ergebnisverbesserung geopfert (50%)
- Andauernde Reorganisationen lähmen die Organisation (40%)
- Interessen- oder Zielkonflikte zwischen HRM und Lienienmanagement (39%)
- Kein echtes und nachhaltiges Monitoring der Aktivitäten (36%)
- Fehlende Verknüpfung der HR-Strategie mit der Unternehmensstrategie (33%)
- Fehlende Verknüpfung „top down“ oder „bottom up“ (28%)

Die Autoren der Studie kommen deshalb zur Bewertung „In erster Linie scheitert die Umsetzung an konjunkturbedingten Problemen, handwerklichen Defiziten und internen Dissonanzen“.

Handlungsbedarf

Ich möchte im Anschluss an die Situations- und Ursachenanalyse aufführen, welchen grundsätzlichen Überlegungen eine umfassende, möglichst ganzheitliche Führungskräfteausbildung gerecht werden sollte.

Um ein Leader zu werden, braucht Mann und Frau ein solides Fundament. Es besteht einerseits aus einer guten allgemeinen Schul- sowie einer anschließenden soliden Fachausbildung, die heute in der Regel an Hochschulen stattfindet sowie einem Werkzeugkoffer an Führungsmethoden und -instrumenten. Auf der anderen Seite besteht dieses Fundament aber auch aus einem aufrichtigen

Charakter sowie wichtigen weiteren, vor allem sozialen Kompetenzen, die es systematisch zu entwickeln gilt.

Nach einer entsprechend sorgfältigen Auswahl von Führungskräften und –nachwuchs sollte also diesen beiden Aspekten – Ausprägung einer wertebasierten Geisteshaltung und zusätzlich Qualifizierung in den für „Führung“ unerlässlichen überfachlichen Kompetenzfeldern verstärkt Ihr verantwortungsvolles Augenmerk als Personalentwickler gelten.

Während es über die fachlich-methodischen Inhalte einer ganzheitlichen Führungskräfteentwicklung kaum Dissens gibt, haben viele Personalentwickler aber offenbar Probleme, ihr Management – sprich Geldgeber – davon zu überzeugen, in die Ausprägung sozialadäquater Werte, Überzeugungen und Kompetenzen im erforderlichen Umfang zu investieren. Und dies möglicherweise auch deshalb, weil ihnen dafür Argumente – und Inhalte fehlen. Diesem Gesichtspunkt werden wir in unseren Workshops ebenso Rechnung tragen.

Doch welche Geisteshaltung und welche sozialen Kompetenzen sind unabdingbar zu fördern, um im zuvor beschriebenen Sinn „gut zu führen“, also ein Leader zu werden?

Zuerst gehört für mich zu einer adäquaten Geisteshaltung, dass eine Führungskraft in Auffassung und Handeln nach Außen erkennbar und zuverlässig zum Ausdruck bringt, dass sie (vor allem natürlich) die eigenen Mitarbeiter als Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Grenzen, Bedürfnissen und Ängsten respektiert und anerkennt. Und dass diese Mitarbeiter nicht Mittel zum Zweck, also gewissermaßen die Stufe auf der eigenen Karriereleiter, sondern Menschen sind, die am eigenen Erfolg (oder Misserfolg) umfassend mitgestalten. Führungskräfte müssen aus meiner Sicht den banalen, aber mitunter schmerzhaften Bewusstseinsprozess vermittelt bekommen, dass Erfolge der Mitarbeiter eben als solche von ihnen bestätigt werden. Dass Misserfolge der Mitarbeiter immer auf das Konto des Vorgesetzten gehen. Und schließlich ihre eigenen Erfolge als Vorgesetzte ihren Mitarbeitern zugute kommen müssen!

Deutlich wird eine solche Haltung des Ernstnehmens und Respektierens im Großen und Kleinen vor allem durch Anständigkeit, Aufrichtigkeit und Redlichkeit im Umgang miteinander, auch bei unterschiedlicher Auffassung – und zwar nach „unten“ also zu den eigenen Mitarbeitern, als auch nach „oben“, also je nach Hierarchiestufe zu den eigenen Vorgesetzten bzw. Gesellschaftern und Aufsichtsräten. Eine solche Haltung verbietet zum Beispiel die leider gelegentlich zu beobachtete Verhaltensweise, die sich im Volksmund „nach oben buckeln – nach unten treten“ nennt. Eine solche Haltung verbietet aber auch ein häufig zu beobachtendes Desinteresse an den Mitarbeitern, wie es mir erst vor kurzem wieder begegnete: Es ging in einem Vorgespräch zu einer Teamentwicklungsmaßnahme um die Klärung der Ausgangslage. Die betroffenen Vorgesetzten hatten sich über gut ein Jahr so gut wie gar nicht um die Vorgänge in einem ihrer Arbeitsbereiche gekümmert. Aufgeschreckt wurden sie durch die plötzliche Kündigung einer Mitarbeiterin, die erst seit einem halben Jahr an Bord war. Den Vorgesetzten fiel es sichtlich schwer, allein Vorfälle, Zeiten und beteiligte Personen in einem Zeitraum chronologisch aufzuführen, der nur bis zu eineinhalb Jahren zurücklag!

Es geht weiter darum zu vermitteln, dass Führungskräfte Loyalität vorleben müssen: Und zwar sowohl dem Unternehmen, als auch den Vorgesetzten, als auch den Mitarbeitern gegenüber. Eine Loyalität also, ohne die weder „zielorientierte Führung“ noch „Handeln aus Einsicht“ möglich ist. Denn es geht ja nicht nur um die Erfassung von Absichten einer Führungskraft, sondern es geht auch darum, dass die Führungskraft das Vertrauen hat, dass der Mitarbeiter die übernommene Aufgabe in ihrem oder seinem Sinn realisiert und dieser wiederum auch darauf vertrauen kann, dass sein Vorgesetzter auch „hinter ihm steht“, wenn einmal nicht das erwartete Resultat erzielt wird.

Nach meiner Wahrnehmung hat sich zum Beispiel bei unterschiedlichen Auffassungen in vielen Unternehmen vor allem bei Führungskräften im Mittelmanagement ein Loyalitätsverständnis entwickelt, das aus meiner Sicht nicht hingenommen werden kann. Die Mitverantwortung einer Führungskraft für das Erreichen von Unternehmenszielen zeigt sich doch auch darin, ihren Anteil daran zu verstehen und bei der Umsetzung im eigenen Verantwortungsbereich die Kontinuität im Sinne dieses Teilziels herzustellen. Redlich ist es, bei nicht zu überbrückenden Divergenzen den eigenen Vorgesetzten direkt anzusprechen. Das erfordert oftmals Mut und Klarheit. Davon wird allerdings immer weniger Gebrauch gemacht. Anstelle dessen wird Mitarbeitern (!) und Dritten (!) gegenüber kritisiert, ohne den eigenen Vorgesetzten selbst einzuweihen.

Um es hier klar zu sagen: Zur persönlichen Loyalität einer Führungskraft kann auch die Konfrontation der Sache wegen gehören. Sie ist auf jeden Fall allen Methoden vorzuziehen, die den eigenen Vorgesetzten (Gesellschafter/Aufsichtsrat) nicht einbeziehen. Diese Loyalität ist nicht einfach. Sie wendet sich an den Charakter, kostet Selbstüberwindung und ist mit inneren Zweifeln verbunden. Aber sie ist notwendig. Loyalität funktioniert ausschließlich beidseitig – oder gar nicht!

Um das soeben Beschriebene zu gewährleisten, muss sich eine Führungskraft intensiv und wann immer es geht, um ihre Mitarbeiter „kümmern“, sie kennen lernen, sich mit ihnen quasi auf gleicher Augenhöhe auseinander setzen, mit ihnen über formelle und informelle Themen sprechen. Zeigt die Führungskraft dabei durch nachhaltige Übereinstimmung von Denken, Reden und Handeln, dass man sich auf sie verlassen kann, weil sie ehrlich und aufrichtig ist, legt sie den Grundstein für Vertrauen und damit für motivierende, engagierte Mitarbeit.

Ein weiterer Aspekt, der aus meiner Sicht in der Führungskräfteentwicklung mehr in den Mittelpunkt gestellt werden muss ist die Notwendigkeit, als Führungskraft für die Mitarbeiter präsent zu sein.

Leider hat sich in vielen Unternehmen eine Kultur des „Führens nebenbei“ ausgeprägt. Führungskräfte sind viel zu oft professionelle Projektgruppenteilnehmer und permanent in Meetings oder betätigen sich – fast noch schlimmer – als bester und wichtigster Sachbearbeiter. Für die unmittelbare Mitarbeiterführung wenden die meisten Vorgesetzten nach Erhebungen der Zeitschrift „Personalführung“ im Durchschnitt nur 15% ihrer Zeit auf.

Auch in diesem Punkt gilt es gegenzusteuern: Denn wie soll ein Vorgesetzter ernsthaft die Leistungsfähigkeit und Potenziale seiner Mitarbeiter einschätzen, wenn er kaum mitbekommt, wie sie ihre Arbeit erledigen und wie sie sich am Arbeitsplatz bzw. im Team verhalten. Ganz zu schweigen davon, Zeit dafür zu haben, mit Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren, sie auf dem Weg zu diesen Zielen zu unterstützen und das Erreichen der Ziele zu controllen. Oder aber die „Stimmung“ im eigenen Verantwortungsbereich hinreichend präzise einschätzen und beurteilen zu können als Voraussetzung dafür, bei Konflikten gegebenenfalls rechtzeitig und wirkungsvoll zu intervenieren. Einmal jährlich geführte Mitarbeiter- oder Leistungsbeurteilungsgespräche helfen da kaum weiter, werden aber pflichtgemäß geführt und anschließend meist wieder vergessen…

Wenn es nicht gelingt Führungskräften zu ermöglichen, ihre Mitarbeiter wirklich unmittelbar zu führen, dann können Investitionen in die Weiterbildung hinsichtlich „Führen mit Zielen“ oder „Situatives Führen“ nach Blanchard wirklich gespart werden: Nach übereinstimmenden Angaben in der einschlägigen Literatur muss für die Führungsaufgabe „Führen“ mindestens 50% der Arbeitszeit aufgewendet werden, wenn es denn die beabsichtigte Wirkung entfalten soll.

Wir brauchen also in der Wirtschaft (und nicht nur dort!) mehr Leader im zuvor beschriebenen Sinn. Denn wo Vertrauen fehlt, kann man sich getrost hehre Unternehemensziele abschminken. Sie werden jedenfalls nicht nachhaltig zu erreichen sein. In seiner letzten „Berliner Rede“ sagte dazu mit Blick auf die Verantwortlichen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft:

„Heute, da so viel von Zukunft die Rede ist, ist so wenig Zuversicht zu spüren, so wenig Selbstvertrauen und so wenig Vertrauen in die Zukunft. Viele scheinen von der Zukunft vor allem Schlechtes zu erwarten. Dafür gibt es manchen Grund, und viele Sorgen sind berechtigt… Entscheidend ist aber: Wo Vertrauen fehlt, regiert Unsicherheit, ja Angst. Angst vor der Zukunft ist der sicherste Weg, sie nicht zu gewinnen. Angst lähmt die Handlungsfähigkeit und trübt den Blick.“

Es gibt also Wichtiges zu gestalten in der Personalentwicklung, die ihre Aufgabe ernst nimmt: Führungskräfte so zu entwickeln und zu begleiten, dass sie (auch) Leader sind, die ihre Mitarbeiter, wie Sprenger es sagt, „mit Herzblut und Vertrauen führen und zum Ziel mitnehmen“!

Dabei müssen sich alle an der Führungskräfteentwicklung Beteiligten fragen, ob sie ihren Verantwortungen wirklich umfassend gerecht werden:

Ihr Management, ob Führungskräfteentwicklung nicht nur gewollt und ernsthaft etabliert wird – und vor allem alle Betroffenen vom Nachwuchs bis hin zu den Managern einbezieht. Dies allerdings bedeutet, dass das Wort „Entwicklung“ von ihnen im wahrsten Wortsinn als ein Prozess verstanden wird, für den Investitionen bereit gehalten werden müssen, die sich nicht unbedingt im Quartalszyklus „rechnen“. Ein Prozess, der allerdings notwendig ist, um dem Unternehmen nachhaltig Erfolg versprechende Perspektiven zu geben.

Sie als Personalentwickler, ob Sie den Anforderungen Ihrer Unternehmensbereiche nach „Weiterbildungsklassikern“ wie Rhetorik, Projektmanagement und Moderation nachgeben oder die Weiterbildung von Führungskräften und –nachwuchs verstärkt an den Anforderungen an sozialkompetente Führungskräfte/Leader ausrichten. Ob Sie sich auch gegen Widerstände dafür einsetzen, dass die Führungskräfteauswahl alle wichtigen Auswahlkriterien professionell berücksichtigt. Und ob Sie sich schließlich dafür einsetzen, dass ein an den Anforderungen für ganzheitliche Mitarbeiterführung orientiertes Curriculum für die Entwicklung von Führungskräften und –nachwuchs etabliert und ohne Ausnahme umgesetzt wird.

Und schließlich wir Weiterbildungsanbieter selbst, ob wir Interne Referenten oder externe Trainer sind, dass wir in Konzeption und Trainingsdurchführung nicht zu „kopflastig“ sind und mehr „Inhalte vermitteln“, als die Teilnehmenden „aus Erlebnissen Erkenntnisse“ für den Führungsalltag ableiten lassen, um die Behaltens- und Transferquote zu steigern. Gerade um die vielfältigen Aspekte situativen Führungsverhaltens zu trainieren, bieten Simulationen, Planspiele und reale Szenarien viel mehr nachhaltige Übungs- und Reflexionsmöglichkeiten, als der in vielen Seminaren immer noch praktizierte „Methoden-Dreiklang“ Lehrgespräch – Kleingruppenarbeit - Präsentation. An unsere Adresse gilt deshalb: Mehr Mut und Kreativität sowie die Mühe und Bereitschaft, in die Entwicklung oder Adaption Teilnehmer aktivierender Seminargestaltung zu investieren. Auf diesem Terrain gilt es nachzusteuern. Allein am Beispiel der Planspiele und Simulationen wird dieser Bedarf überdeutlich: Während es laut BIBB-Planspielkatalog im Jahr 2004 376 unterschiedliche Angebote zur Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz gibt, umfasst die Liste verhaltensorientierter Führungsplanspiele gerade einmal 23 Produkte.

Meine Damen und Herren, ich komme zurück auf den Veranstaltungstitel: Es ist wenig wahrscheinlich, dass Sie über das Budget verfügen werden, das Sie gerne für Personalentwicklungsmaßnahmen

investieren würden. In der Regel werden auch Sie dazu angehalten sein, Ihren Kostensenkungsbeitrag für das Gesamtunternehmen zu leisten. In dieser Situation muss es also einerseits darum gehen, die richtigen Themen, Methoden und Inhalte zu platzieren. Dabei sollen Ihnen die folgenden Workshops ganz sicher helfen. Zum anderen sollen Sie aber auch Argumente an die Hand bekommen, wie Sie Ihre Budgetgeber davon überzeugen können, nicht nur für das unabdingbar Notwendige ein hinreichendes Budget bereitzustellen, sondern zusätzlich Mittel für das Wichtige zu bekommen. Es geht also heute und morgen wirklich darum, Best Practice für Ihre tägliche Arbeit zu gestalten!

Aus diesem Grund wird es zu jedem der nachfolgenden Themen zunächst einen Vortrag geben. Und getreu dem angekündigten Workshop-Prinzip: Fordern Sie die Referenten heraus durch Ihre provozierenden, nachhakenden und konstruktiven Fragen! Lassen Sie uns also zusammen arbeiten, um die Führungskräfteentwicklung nachhaltig zu optimieren!