

**Andreas von Studnitz: „Leadership Lernen!“**  
Vortrag im Rahmen des „Landidyll Trainingstages“ am 8. Juni 2004  
im Hotel Backenköhler, Ganderkesee

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

meinen Vortrag habe ich in Ergänzung zum eigentlichen Einladungstext gewissermaßen aus aktuellem Anlass erweitert, und ich freue mich, Sie hier heute begrüßen zu dürfen.

Mein besonderer Dank gilt jedoch dem Hausherrn, Herrn Vosteen, dem es mit seiner Mannschaft vortrefflich gelang, uns hier einen wunderbaren Rahmen für den von seiner Kooperation ins Leben gerufenen „Landidyll Trainingstag“ zu geben.

Doch bevor ich zum eigentlichen Thema komme, möchte ich mich und mein Unternehmen Ihnen bekannt machen: Unsere Kernkompetenzen haben wir in drei Geschäftsfeldern gebündelt: Führungskräfte-Training, Teamentwicklung und Change Management. In diesen Geschäftsfeldern sind wir so aufgestellt, dass wir unseren Auftraggebern integrierte und systemische Lösungen anbieten können. Wir, das sind meine beiden PartnerInnen sowie eine Mitarbeiterin im Back Office. Meine Vita besteht nach der Ausbildung zum Erwachsenenbildner aus wechselnden Tätigkeiten auf beiden Seiten: Beratungs- und Linienfunktionen in verschiedenen Unternehmen, bevor ich mich dann selbstständig machte.

Lassen Sie mich eingangs einmal den Versuch einer Definition des „Leader-Begriffes“ wagen: Aus dem Englischen *to lead* = *anführen* kommend, wurde in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts fast ein Glaubenskrieg zwischen Befürwortern des „Leaders“ als Führungskraft, die visionär führt und im Gegensatz dazu dem „Manager“, der nur an Fakten und Ergebnissen orientiert arbeitet, geführt.

Ich meine, ein Leader verkörpert beide genannten Typen: Er oder sie ist eine Führungskraft, die durch ihr tägliches Verhalten bei den ihr anvertrauten Mitarbeitern nachhaltig Motivation, Engagement sowie Handeln aus Einsicht bewirkt. Um dies zu schaffen, braucht der Leader ein solides Fundament an Instrumenten, Methoden und eben sozialen Kompetenzen!

Um wirklich ein Leader zu sein, bedarf es darüber hinaus natürlich einer Reihe von Anforderungen, von denen ich hier nur die wichtigsten auführen möchte:

- ausgewogene Anlagen, Kompetenzen und Potenziale,
- eindeutige Werteorientierung und Stressresistenz,
- Freude an der täglichen, praktischen Arbeit,
- aufrichtiges Interesse am Mit-Menschen Mit-Arbeiter,
- Freude am Verantwortung-Übernehmen und Führen sowie last but not least
- mentale Fitness und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem

Aus all diesem ergeben sich für mich zwangsläufig zwei zentrale Anforderungen an die Personalentwicklung. Sie muss nämlich im Rahmen der Führungskräfteentwicklung sicherstellen, dass den (angehenden) Führungskräften ihres Unternehmens klare Wertmaßstäbe für das Führungshandeln vermittelt werden und nicht nur Instrumente wie Moderation, Zeitmanagement oder auch sehr beliebt und notwendig Projektmanagement. Ich werde hierauf noch zurückkommen.

Doch welche Werte müssen vom Management geprägt und vorgelebt sowie in die Organisation hinein vermittelt werden?

Dazu gehört für mich vor allem der gegenseitige Respekt und die Anerkennung der Person des Mitarbeiters, ohne die Führung für mich nicht denkbar ist. Weiter geht es aber auch um 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.

Es geht also im Kern einer Wertebildung von Führungskräften um die Schaffung von umfassender Loyalität: Genauer gesagt Loyalität dem Unternehmen, 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 aus der Mitarbeitersicht nicht nur um die korrekte Erfassung dessen, was die Führungskraft beabsichtigt. Es geht umgekehrt ja auch darum, dass die Führungskraft das Vertrauen hat, dass der Mitarbeiter die übernommene Aufgabe in ihrem oder seinem Sinn realisiert. Und dass der Mitarbeiter auch darauf vertrauen kann, dass seine Führungskraft hinter ihm steht, wenn einmal nicht das erwartete Arbeitsergebnis erreicht wurde.

Nach meiner Wahrnehmung hat sich zum Beispiel bei unterschiedlichen Auffassungen in vielen Unternehmen vor allem bei Führungskräften im Mittelmanagement eine Verhaltensweise entwickelt, die 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 kritisieren viele Führungskräfte ihre eigenen Vorgesetzten oder die Unternehmensleitung – allerdings nicht im direkten Gespräch mit den betreffenden Personen, sondern gegenüber ihren Mitarbeitern und sogar unbeteiligten Dritten. Ein besonders nachdrückliches Beispiel hierfür erlebte ich vor einiger Zeit in einem Workshop, in dem es darum ging, wie die Vorgaben des Vorstandes in einer Innendienst-Gruppe einer Versicherungsgesellschaft konstruktiv umgesetzt werden könnten: Gleich bei der Begrüßung der Mitarbeiter und mir als Moderator sagte der Gruppenleiter: *„... und dass Ihr es nur gleich wisst: Ich halte die Vorgaben des Vorstandes für unausgegoren, und ich kann nicht dahinter stehen!“*. Sie können sich vorstellen, wie sinnvoll der anschließende Workshop-Tag dann war...

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 anderen 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.

Und wie sieht es im Lande aus bei unseren Führungskräften? Drei Studien aus den vergangenen beiden Jahren geben da einen guten Überblick – und werfen kein gutes Bild:

Im Sommer 2002 befragten wir über 1.500 Beschäftigte in ganz Norddeutschland in der Studie „Führungstraining ade?“ über die Qualität der Führung durch ihre jeweiligen Vorgesetzten. 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 Methoden und Instrumente sehr gut beherrschen und einsetzen. 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 Priorität.

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 Anfang dieses Jahres Ernid 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.

Womit wir beim aktuellen Grund dieses Vortragsthemas angelangt sind: Wir brauchen in der Wirtschaft (und nicht nur dort!) mehr Leader im zuvor beschriebenen Sinn. Denn wo Vertrauen fehlt, kann man sich getrost hehre Unternehmensziele abschminken. Sie werden jedenfalls nicht nachhaltig zu erreichen sein. In seiner letzten „Berliner Rede“ sagte Bundespräsident Rau 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 aber 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 in der Vergangenheit wirklich umfassend gerecht wurden:

Das Management, ob Führungskräfteentwicklung nicht nur gewollt und ernsthaft etabliert wird – sondern vor allem alle Betroffenen vom Nachwuchs bis hin zu den Managern einbezieht.

Die Personalentwickler, ob sie den Anforderungen der Bereiche nach „Weiterbildungsklassikern“ wie Rhetorik, Projektmanagement und Moderation nachgeben oder die Anforderungen an sozialkompetente Führungskräfte/Leader in Lernziele und Curricula übersetzen, die fester Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahmen werden.

Und schließlich wir Weiterbildungsanbieter selbst, ob wir bei unseren Trainings nicht vielfach zu „kopflastig“ sind und mehr „Inhalte vermitteln“, als die Teilnehmer „aus Erlebnissen Erkenntnisse“ für den Führungsalltag ableiten lassen, um die Behaltens- und Transferquote zu steigern.

Wir jedenfalls bevorzugen bei unseren Seminaren und Trainings „erlebnis-orientierte“ Lernmethoden, wie Sie sie an einigen Beispielen sehen können: Praxisübungen, etwa beim Outdoortraining oder Echtzeit-Simulationen wie unserer Führungsplanübung „Puretex“ sowie dem Projektleiterplanspiel „Müller-Pharma“, diverse Seminarspiele“ zu unterschiedlichen Themen sowie vor allem systematisches Feedback und strukturierte Reflexionen von Verhalten und Prozessen geben unseren Veranstaltungen eine „Workshop-Realität“ im wahrsten Wortsinn. Sowie zusätzlich zu diesen Trainingsmethoden eine umfassende Transfervorbereitung und –unterstützung mit Vorbereitung, Briefings, Transferpatenschaften, Hotlines und Beratung.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Gestatten Sie mir bitte noch den Hinweis, dass Sie die hier gezeigten Folien gerne als Papierkopie mitnehmen können.