



Führungs-Kraft entwickeln: Über Trainings, die Energie bringen, statt zu rauben

Die Aufgabe von Führung ist es, Mensch-zu-Mensch-Beziehungen immer wieder so zu gestalten, zu organisieren, dass heute und morgen Wert für Dritte (in der Regel die Kunden) entsteht.

Was sich so selbstverständlich liest, ist weit weniger selbstverständlich getan.

Insofern, Respekt an jede Führungskraft, die in Verantwortung für Führung geht und darin deutlich anspruchsvoll sich selbst gegenüber ist.

Dieser Respekt prägt uns in der Arbeit mit Führungskräften, ebenso wie das gemeinsame Interesse, gelingende Führung immer wieder neu zu erforschen. Erforschen deshalb, weil die Antworten auf gelingende Führung in einer sich permanent wandelnden Welt stets Neue sind und auch immer sein werden.

Führung benötigt Klarheit. Persönliche Entwicklung benötigt Klarheit

Warum und mit welcher Zielsetzung führe ich wen, wie, in welchen Kontexten und Konstellationen, über welchen Rahmen und mit welcher Orientierung?

So lässt sich die Frage formulieren, mit der wir Führungskräfte wiederholt implizit und gelegentlich explizit in Einzelformaten und auch Programmen zur Führungskräfteentwicklung

konfrontieren. Je nach der Möglichkeit und Fähigkeit, sich von den Zwängen im Außen und Innen zu lösen, entsteht durch diese Frage ein Raum, in dem Führungskräfte beginnen, an ihrer Entwicklung zu arbeiten.

Jede Führungskraft ist zuerst mal ‚Mensch‘, jemand, die wie alle anderen Menschen eine motivierende Orientierung für und einen förderlichen Rahmen, ggf. Begleitung in der Entwicklung benötigt.

Zugleich sind Führungskräfte die Menschen, die wir über die Zuschreibung von Hoheitsmacht für Führung verantwortlich machen und zumeist halten.

Unabhängig davon, ob es Realität oder nur Wahrnehmung ist, Räume zum Innehalten, um Orientierung in der eigenen Entwicklung und der Ausrichtung in der Führungsarbeit zu finden, sind knapp und rar im operativen Alltag so wie wir ihn kennen.

Die persönliche Ausrichtung in der eigenen Entwicklung und die Motivation hierfür bleibt entsprechend unklar für Führungskräfte, ähnlich wie die ihrer Führungsarbeit.

Aus mangelnder Klarheit in Entwicklungszielen folgt, dass die stattfindende Entwicklung eher vom Zufall begleitet ist.

Entwicklung ist dagegen unausweichlich, wenn innere Klarheit vorhanden ist.

Reale Herausforderungen adressieren macht wirksam - im Workshopraum und im Alltag

Menschen, die für ihr Team, für ihr Unternehmen in Führung gehen, unterscheiden sich von anderen Menschen darin, dass sie morgens beim Aufstehen unweigerlich darüber nachdenken, was sie heute besser machen können als gestern.

Warum also Energie verschwenden, um Lerninhalte schmackhaft zu machen? Stattdessen fragen wir: Wo sind deine Herausforderungen und wie bekommst du sie ab heute anders bewältigt als gestern? Führungsinstrumente und Denkmodelle bekommen hohe Aufmerksamkeit, wenn sie als Lösungselement unmittelbar zum Einsatz kommen, im Sparring mit anderen ausprobiert und angepasst werden.

Aus dem Entwickeln von Lösungsansätzen kommen die Führungskräfte im Alltag in ein Machen. Woraus dann erneutes Lernen entsteht.

Wir nennen es Machen – Lernen – Entwickeln.

Einer Führungskraft ist es vor allem wichtig, wieder einen Schritt vorangekommen zu sein. Selbst wirksamer geworden zu sein oder das eigene Team wirksamer werden zu lassen.

Und damit ist Neugierde darauf geweckt, was im nächsten Workshop er- und bearbeitet wird.

Entwicklung braucht Ent-Lernen und Ent-wachsen

Als Erwachsene sind wir kein ‚weißes Blatt‘ mehr, kein leicht formbares Wesen wie ein Kind, das äußere Impulse aufsaugt wie ein Schwamm und hierdurch zu einem einzigartigen Individuum mit ausgeprägten Fertigkeiten, Überzeugungen, Vorlieben und Abneigungen wird.

Jede Führungskraft hat eine Reihe von Kompetenzen und Handlungsmustern, die zu dem Zeitpunkt des ggf. mühevollen Erwerbs mit Erfolg-reichem Handeln verbunden waren.

Wenn wir also auf den Kompetenzerwerb schauen, dann sind es weniger die Stufen:

Unbewusste Inkompetenz -> bewusste Inkompetenz -> bewusste Kompetenz -> unbewusste Kompetenz

Die eine Lernende durchläuft, sondern vielmehr

Unbewusste Kompetenzausprägung -> bewusste Kompetenzausprägung -> bewusste Kompetenzerweiterung -> unbewusste (situativ angemessene) Anwendung der erweiterten Kompetenzen

Das mögen sperrige Begriffe sein und ja, auch wir kürzen gelegentlich ab und sprechen von Inkompetenz und Kompetenz.

Lohnenswert wird es durch den Haltungsunterschied und den Unterschied in der Herangehensweise. Wir würdigen die vorhandenen Kompetenzen. Wir würdigen die Herausforderung, tiefverankerte Handlungsmuster abzulegen, zu ent-lernen. Und wir würdigen den Prozess des Ent-wachsens, der häufig dadurch erschwert wird, dass das Umfeld den Entwicklungsprozess nicht unterstützend begleitet. Vielfach agiert das Umfeld gegenläufig, da es auf das bekannte Handlungsmuster eingestellt ist – und entsprechend als Konsequenz des Ent-Lernens und Ent-wachsens selbst dem bekannten Zusammenspiel ‚ent-wachsen‘ muss.

Führungskräfteentwicklung braucht offenen Austausch

Führung heißt Mensch-zu-Mensch-Beziehungen zu gestalten. Ohne Interaktion von Menschen kein Bedarf für Führung. Ohne Interaktion keine komplexe Wertschöpfung – zumindest heute noch nicht.

Doch der Austausch von Führungskräften zu ihren Erlebnissen und Erfahrungen im Führungsalltag ist nicht der primäre Beweggrund, offenen Austausch und Vernetzung als zentrales Element in der Führungskräfteentwicklung zu sehen.

Der Mensch wird am Du zum Ich. So hat es Martin Buber formuliert. Führungskräfteentwicklung ist zuerst einmal Entwicklung des Menschen, auch wenn die vermittelten Instrumente, Methoden und Konzepte, die Fallbeispiele und der Teilgeberkreis sich aus dem Bereich ‚Führung‘ schöpfen.

Offener Austausch bedeutet also, dass wir einen Rahmen schaffen, in dem jede Führungskraft sich selbst als Mensch einfinden kann, sich als Mensch erforschen kann und sich in der Beziehung mit anderen Menschen erleben und ausprobieren kann. So wenig wie möglich ‚Funktion trifft Funktion‘ oder ‚Rolle trifft Rolle‘. Und so wenig wie möglich ‚Trainer trifft Teilnehmer‘. Offenheit und Nähe wagen statt Abstand wahren.

Weniger ist Mehr, in der Küche wie im Workshop

Starköche besinnen sich dieser Tage zurück zu einer Cuisine, die aus einigen wenigen, qualitativ hochwertigen Lebensmitteln Erlebnisse für den Gaumen ergeben.

Dies ist erfolgreich durch die bewusste Auswahl, die Zusammenstellung unter Berücksichtigung der Wechselwirkung der Zutaten untereinander, die Zubereitung mit einem Gespür für die Materie und das Gesamterlebnis, das bewusst als Gegenpol zu einem überstimulierten Alltag Ruhe und Fokus auf das Wesentliche vermittelt.

Wer auf die Inhalte unserer Workshops im Rahmen von Führungskräfteentwicklungen schaut, dem werden viele Methoden, Konzepte, Instrumente einfallen, die man in der Zeit auch noch hätte ‚unterbringen können‘. Man vielleicht, wir nicht.

Wir fragen uns natürlich, ‚was gehört alles rein?‘; doch orientieren wir uns in der finalen Konzeption vor allem an dem, was wir für kognitiv und ggf. auch emotional verarbeitbar für die jeweilige Teilgebergruppe halten.

In der Diskussion der Inhalte gehen wir lieber tiefer, als wir bei der Vorbereitung antizipiert haben, statt aus unserem Repertoire zusätzliche Elemente aus dem Ärmel zu schütteln. Wir bilden Querverbindungen zu Konzepten aus vorherigen Bausteinen und verdichten das aufgebaute Verständnis hierzu.

Wir streben echtes Erleben, aufrüttelnde Erkenntnisse an: ‚Klass, mit dem Modell schaue ich ganz anders auf die Welt‘... ‚Jetzt verstehe ich endlich, warum ich Problem X mit meiner Arbeitsweise und Anschauungen nicht gelöst bekommen habe.‘ Das führt zu Wiederholungstaten: Die Führungskräfte wenden im Alltag die vermittelten Konzepte an. Erkennen andere Führungskräfte diese wieder und erleben sie als nützlich, findet eine Verstärkung statt, die jeder noch so eloquenten Ausführung zum Konzept im Workshopraum deutlich überlegen ist.

Und jetzt?

Wer heilt, hat Recht. Ein Spruch unter Heilpraktikern.

Wir sind keine Heilpraktiker, wir sind Entwicklungspraktiker. Manchmal hat das auch was mit dem Heilen von Menschen, von Beziehungen und von Systemen zu tun.

Wir treffen vielfach auf Führungskräfte als Teilgeber, Personalentwickler und Geschäftsführer als

Auftragsgeber (egal ob Männlein oder Weiblein), die an der Wirkung von Führungskräfteentwicklung zweifeln. In Schulungen, Trainings und Workshops wird alle paar Jahre, teilweise durchgängig viel Geld, (Lebens-)Zeit und Hoffnung investiert. Die hohe Energie im Kick-off erfährt entweder einen jähen Absturz in Abstinenz oder ein Verblässen hin zu einer drückenden Lustlosigkeit. Das Risiko ist, dass Führungskräfteentwicklung als wirkungslos abgestempelt wird, von Teilgebern und Auftraggebern, und aus dem Portfolio der PE gestrichen wird.

Doch andere PE-Formate, wie Einzelcoaching, virtuelles Selbststudium... ihnen fehlen wichtige Wirkelemente, die eine Führungskräfteentwicklung anzubieten hat. Das gemeinsame Erleben von Veränderbarkeit, das Ent-wachsen und Wachsen aneinander und der geteilte Bezugsrahmen bilden schwer ersetzbare Ressourcen einer organisationalen Entwicklungs- oder Transformationsreise.

Wenn dich die eine oder andere These irritiert oder fasziniert hat, dann bietet dir jede einzelne These einen Ansatzpunkt, um in ein verändertes Machen – Lernen – Entwickeln in deinem Wirkungsfeld zu kommen.

- Gewinne Orientierung über die Frage: Warum und wofür machst du was und wie mit wem wann und mit welchen Ressourcen?
- Welche konkrete Herausforderung ist deine nächste? Wo sehnst du dich ganz besonders, einen bedeutsamen Schritt zu machen?
- Deine Kompetenzen haben dich hierhin gebracht. Um weiterzukommen, benötigst du vermutlich weitere. Würdige deine Leistungen und die Herausforderung, sich gegenläufig zu deinen tief-verankerten Mustern verhalten zu müssen, um weitere Kompetenzen aufzubauen.
- Denk dran: Du bist zuerst Mensch. Und dann jemand, die eine Rolle, eine Funktion innehat. Deine Entwicklung reicht weiter, wenn der Mensch in dir sich mitentwickelt.
- Fokus auf das Wesentliche. Durch die Impulse der fünf Thesen mag einiges in dir losgetreten worden sein. Sei stark. Wähle dir nur eine oder zwei der Thesen aus. Vertraue deiner Intuition.

Dein VORSPRUNG

Von außen betrachtet ist eine Führungskräfteentwicklung mit VORSPRUNGatwork nicht auffallend anders als die Programme anderer Beratungs- und Trainingsanbieter.

Module heißen ‚Führung und Selbstführung‘, ‚Über Kommunikation führen‘, ‚Zu Lernen und Innovation führen‘.... Da gibt es Flipcharts, Moderationskarten, Stuhlkreise und Kaffeepausen.

Der Unterschied wird im Workshop erlebbar. Nicht das Instrument, das Konzept, das wir mitbringen, ist die Intervention, sondern ich bin das als Coach. Natürlich sollen die Konzepte zum Nachdenken anregen. Doch es ist insbesondere der Mensch im Teilgeber, der entscheidet, wieviel Energie in die Auseinandersetzung mit der Materie gegeben wird. Und dieser Mensch wird angesprochen vom Menschen im Coach und fühlt sich reingezogen durch eine wachsende Mensch-zu-Mensch-Beziehung.

Wir streben echte Beziehung an. Da muss niemand Freunde werden. Doch jede erlebt das Angebot, Resonanz zu erfahren, Unterschiede zwischen uns zu erforschen und bei jeder Tiefe der Bezogenheit immer Individuum zu bleiben.

Das klingt nach vollem Einsatz?

Alles andere wäre Verschwendung von (Lebens-)zeit. Unserer und der von unseren Teilgebern.

Wir sehen es als Fülle.



Geschrieben von Dr. Susanne Janeba

Susanne ist Senior Coach und Expertin für Lernen und Transformation auf individueller und organisationaler Ebene. Seit 8 Jahren für VORSPRUNGatwork im Einsatz begleitet die promovierte Volkswirtin Führungskräfte (und die, die es werden wollen) auf ihrem Weg zur besten Version von sich selbst. Als Projektleitung und Coach großflächiger Leadership-Programme und -initiativen weiß Susanne genau, welche Blockaden strukturell wie persönlich gelöst werden müssen, damit Wirkung für unsere Kunden entsteht und auch nachhaltig bleibt. Führung und Selbstführung gehören für Susanne dabei untrennbar zusammen und das spürt man in jeder Begegnung mit der Wahl-Heidelbergerin und dreifachen Mutter mit Systemblick: Walking the talk ist bei Susanne Programm!
