

Führungs-Trainings – Chancen und Grenzen

Führung – eine echte Kunst

HARTMUTH BRANDT

Führen ist ein Handwerk – Führen ist wie Tapezieren. Wenn Sie nur einmal innerhalb von zehn Jahren tapezieren, erkennen Sie dies auch am Ergebnis. Wenn Sie dagegen jeden Tag tapezieren, beherrschen Sie dieses Metier. Führen ist also erlernbar.

Nicht nur im Unternehmen, sondern vor allem in der Freizeit: Ob Kinder, Hunde oder Vereine – es gibt die unterschiedlichsten Herausforderungen und Chancen, Führungsaufgaben anzunehmen und Führung zu gestalten.

Dennoch ist es merkwürdig, dass gerade in mittelständischen Betrieben Führungskräfte ohne „Führerschein“ eingesetzt werden. Dabei ist das Führen von Menschen durchaus komplexer als das Führen eines Automobils. Ein Blick in die mannigfachen Werke der Fachliteratur über „effizientes Führen“ zeigt, dass Führen ein äußerst kunstvolles Handwerk ist. Der interessierte Leser erfährt zudem, dass Führen zwar erlernbar ist, aber nur bis zu einer bestimmten Grenze.

Das Peter-Prinzip*

Diese Grenze beschreibt das „Peter-Prinzip“ auf schmerzvolle, aber wirklichkeitsgetreue Weise: Jeder steigt in einem Unternehmen so lange auf, bis er die Stufe der Inkompetenz erreicht hat – und da verbleibt er. In der Politik gibt es für derartige Problemfälle das Europäische Parlament, das immer wieder mit Politikern bestückt wird, die in irgendeiner Form in ihrem Heimatland gescheitert sind.

Ein derartiger Rangierbahnhof fehlt mittelständischen Unternehmen. Fallbeispiel Orthopädie-Fachbetrieb: Ein Orthopädie-Meister, tüchtig, fachkompetent, von Kunden und Kollegen gleichermaßen geschätzt, soll die Teamleitung übernehmen, da die bisherige Leitung in den Ruhestand geht. Er empfindet die neue Aufgabe als Ehre, freut sich auf die Herausforderung.



Hartmuth Brandt schärft den Blick dafür, was Führungsqualität ausmacht.

Dann dilettiert er: Wird konfrontiert mit streitenden Mitarbeitern. Sitzt in einem Meeting nach dem anderen. Muss sich mit betriebswirtschaftlichen Kenn-

* Vater des Begriffs ist Laurence J. Peter, der zusammen mit Raymond Hull das Buch „The Peter Principle“ herausgab. Die Kernthese lautet: „In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence.“

ziffern auseinandersetzen. Muss komplizierte Versorgungsgängen mit peniblen Sachbearbeitern bei der Krankenkasse klären. Und sehnt sich zurück in die Zeit, in der er das getan hat, was ihm am Herzen lag: Orthesen und Prothesen anpassen, Kunden bestmöglich versorgen.

In Führung gehen – eine Bilanz

Ein vermeidbares Drama. Denn jeder werdenden Führungskraft muss klar sein, dass sie zwei Abschiede hinnehmen muss: Sie ist nicht mehr voll und ganz Mitglied des bisherigen Teams – jede Führung braucht ein bestimmtes Maß an Distanz zum Team. Und sie muss wissen, dass ab sofort die handwerkliche Kompetenz weniger über ihren Erfolg entscheidet als administrative Kenntnisse, strategisches Denken und vor allem die Fähigkeit, das Team bzw. die früheren Kollegen zu führen.

Im Gegenzug bietet jede Führungsaufgabe neue Chancen. In Führung gehen ermöglicht Gestaltungsspielräume, spornt zu kreativen Ideen und Konzepten an. Noch wichtiger: Führung ist ohne persönliches Wachstum nicht möglich – Führen ist ein Katalysator der Persönlichkeitsentwicklung.

Vom Vorgesetzten zur Führungskraft

Gibt es einen „Führerschein“ für Führungskräfte? Leider nicht. Wenn Sie einen Gabelstapler fahren wollen, brauchen Sie eine entsprechende Erlaubnis. Wenn Sie Menschen führen wollen – nicht.

Aber immerhin: Führungs-Trainings vermitteln das notwendige Grundwissen. Konflikte im Team lösen, Entscheidungen treffen, Mitarbeitergespräche führen sind Beispiele von konkreten Führungstätigkeiten, die natürlich erlernbar sind. Wesentlich ist zudem der Austausch mit anderen möglichst erfahrenen Führungskräften innerhalb und außerhalb des Betriebes.

Höchst effizient sind Coachings: Die Führungskraft formuliert ein konkretes Anliegen, ein Thema, das sie lösen will oder eine Aufgabe, die sie stark herausfordert. Der Coach nimmt das Anliegen auf und arbeitet mit der Führungskraft an einer konkreten Lösung. Ein Coach arbeitet somit ähnlich wie ein Hofnarr im Mittelalter: Auf meist humorvolle Art und Weise zeigt er dem König Wege auf, wie er seine Ziele verwirklichen kann.

Apropos Ziele: Führen nach Zielen ist das A & O des Führungserfolges. Bewährt hat sich hier das SMART Prinzip: Jedes Ziel muss spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein. „Ich will mehr Umsatz machen“ ist somit lediglich eine attraktive Absichtserklärung, aber kein klares Ziel.

Entscheidungen treffen, Konflikte erkennen und mutig ansprechen, delegieren können – es gibt viel zu lernen und zu jedem Zeitpunkt viel zu verbessern. Schärfen Sie also Ihre Führungskompetenz. Entwickeln Sie sich von einem Vorgesetzten zu einer Führungskraft. Der Unterschied? Eine Führungskraft ist eine Person, die kräftig führt. Ein Vorgesetzter ist eine Person, die dumm und breit vor einem sitzt und den Weg und die Sicht nach vorn versperrt.

Wählen Sie also, was Sie sein wollen!

i *Veranstaltungs-Tipp: Im Rahmen des MTD-Webinars „Führung kompakt – worauf es wirklich ankommt“ für Inhaber und Führungskräfte vertieft Hartmuth Brandt das Thema. Termin: 16.04.2024, 10 bis 12 Uhr. Infos & Anmeldung unter www.shop.maurer-fachmedien.de/mtd-verlag/events*