

Christoph Schürmann

In Führung gehen

Was gute Chefs können müssen
und wie sie es lernen

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009
ISBN 978-3-89670-915-8
© 2009 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Inaugural-Dissertation „In Führung gehen mit b:e-learning®. Das andere Trainingskonzept für Führungskräfte im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitssektor“ zur Erlangung des Doktorgrades der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, 2008.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort

Warum schreibt ein Schulrat für Förderschulen ein Buch zum Thema:

In Führung gehen

Was gute Chefs können müssen und wie sie es lernen

Zwei Gründe waren verantwortlich dafür, dass ich mich im Rahmen meiner Promotion an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln mit dem Thema Führungstraining intensiv auseinandersetzte.

1. Im Anschluss an mein Studium der Sonderpädagogik arbeitete ich zunächst als Lehrer, später als Konrektor, dann als Schulleiter an verschiedenen Förderschulen. Inzwischen bin ich als Schulrat für die Stadt Bonn und den Kreis Euskirchen tätig. Ich stellte fest, dass das Lernen meiner Schülerinnen und Schüler denselben Gesetzmäßigkeiten unterliegt wie mein Lernen als Erwachsener. Ob im Unterricht mit meinen Schülern oder auf Fortbildungen, an denen ich als Lehrer, Schulleiter oder Schulrat teilnahm, nachhaltiges Lernen fand meiner Erfahrung nach immer dann statt, wenn ich und die anderen Lernenden

- hoch motiviert waren und einen ausgeprägten Lernwillen mitbrachten
- uns in unserer Persönlichkeit angenommen und wertgeschätzt fühlten
- im Lernen zunächst auch schmerzhafte Erfahrungen zuließen, um später stolz und zufrieden über unsere Lernerfolge zu sein, oder um es mit A. Schopenhauer anschaulich zu formulieren:

„**Hindernisse überwinden ist der Vollgenuss des Daseins!**“

und wenn Lehrer, Seminarleiter oder Trainer

- Lernwiderständen vorbeugten
- hirngerechtes Lernen praktizierten
- Möglichkeiten boten, das Erlernte in der Praxis anzuwenden, kritisch zu reflektieren und erneut zu erproben, getreu dem Motto:

„**Übung macht den Meister!**“

2. Führungstraining ist für den Bildungs- und Wirtschaftsstandort Deutschland von herausragender Bedeutung, da viele Mitarbeiter in ihren Unternehmen in Leitungspositionen gelangen, ohne auf ihre Aufgaben als „Chef“ explizit vorbereitet worden zu sein. Diese Erfahrung machte ich am eigenen Leib, als ich vom Förderschullehrer in die Funktion des Schulleiters bzw. Schulsrats wechselte, um Aufgaben wie Schulprogramm- und Personalentwicklung zu übernehmen, für die ich nicht ausgebildet war. Durch

meine Teilnahme an der Fortbildung für Mitglieder der Schulleitung innerhalb der Bezirksregierung Köln erwarb ich umfangreiche Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich des Schulmanagements, wofür ich mich bei meinen Moderatoren Herrn W. Heinen und Herrn W. Kröner bedanke. In verschiedenen Führungstrainings erwarb ich nachhaltig Wissen und Können in den Bereichen Kommunikations- und Selbstreflexionskompetenz sowie im Bereich des Change Managements.

Meinem Doktorvater Prof. Dr. K.-J. Kluge danke ich von ganzem Herzen für seine geduldige und verständnisvolle persönliche sowie fachliche Forderung und Förderung. Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. B. Januszewski und Herrn Prof. Dr. Jörg Fengler von der Universität zu Köln sowie Herrn Dipl. Psychologen Robert Keiner, die mich mit Fachkompetenz und kritischen Fragen auf dem Gebiet der empirischen Sozialforschung begleiteten.

Meinen Eltern und meiner Frau Petra danke ich an dieser Stelle einmal besonders für die Vielzahl der Fachgespräche, mit denen sie meinen beruflichen und akademischen Werdegang ermöglichten und unterstützten. Ein besonderer und sehr persönlicher Dank gilt wiederum meiner Frau sowie meinen Kindern Sophie und Frederic für ihr Verständnis, ihre Auffmunterung, ihre Unterstützung und Geduld.

Im Anschluss an dieses Vorwort und meine Danksagungen gebe ich Ihnen mit Hilfe einer Grafik in Form eines Advance Organizers (vorangestellte, kognitive Organisationshilfe) einen Überblick über die wesentlichen Inhalte und Aussagen meines ersten Kapitels:

„Nur der Chef ist ohne Ausbildung“

Warum Führungstraining für den Wirtschaftsstandort Deutschland so wichtig ist!

Mit den Advance Organizern, die ich in meinem Text regelmäßig einbringe, fasste ich die Kernaussagen meiner Ausführungen in Form von Symbolen und Worten zusammen, damit Sie die wichtigsten Begriffe des folgenden Inhalts kennenlernen und sich auf das zentrale Anliegen einstellen.

Zur Terminologie

Um das Lesen meines Buches zu erleichtern, verwende ich die Begriffe Wissenschaftler, Unternehmer, Mitarbeiter usw. ausschließlich in der männlichen Form. An dieser Stelle weise ich darauf hin, dass von mir beschriebenen Personengruppen sowohl männliche als auch weibliche Vertreter (Wissenschaftlerinnen, Unternehmerinnen, Mitarbeiterinnen usw.) umfassen.

Warum Führungskräfte training für den Wirtschaftsstandort Deutschland so wichtig ist!

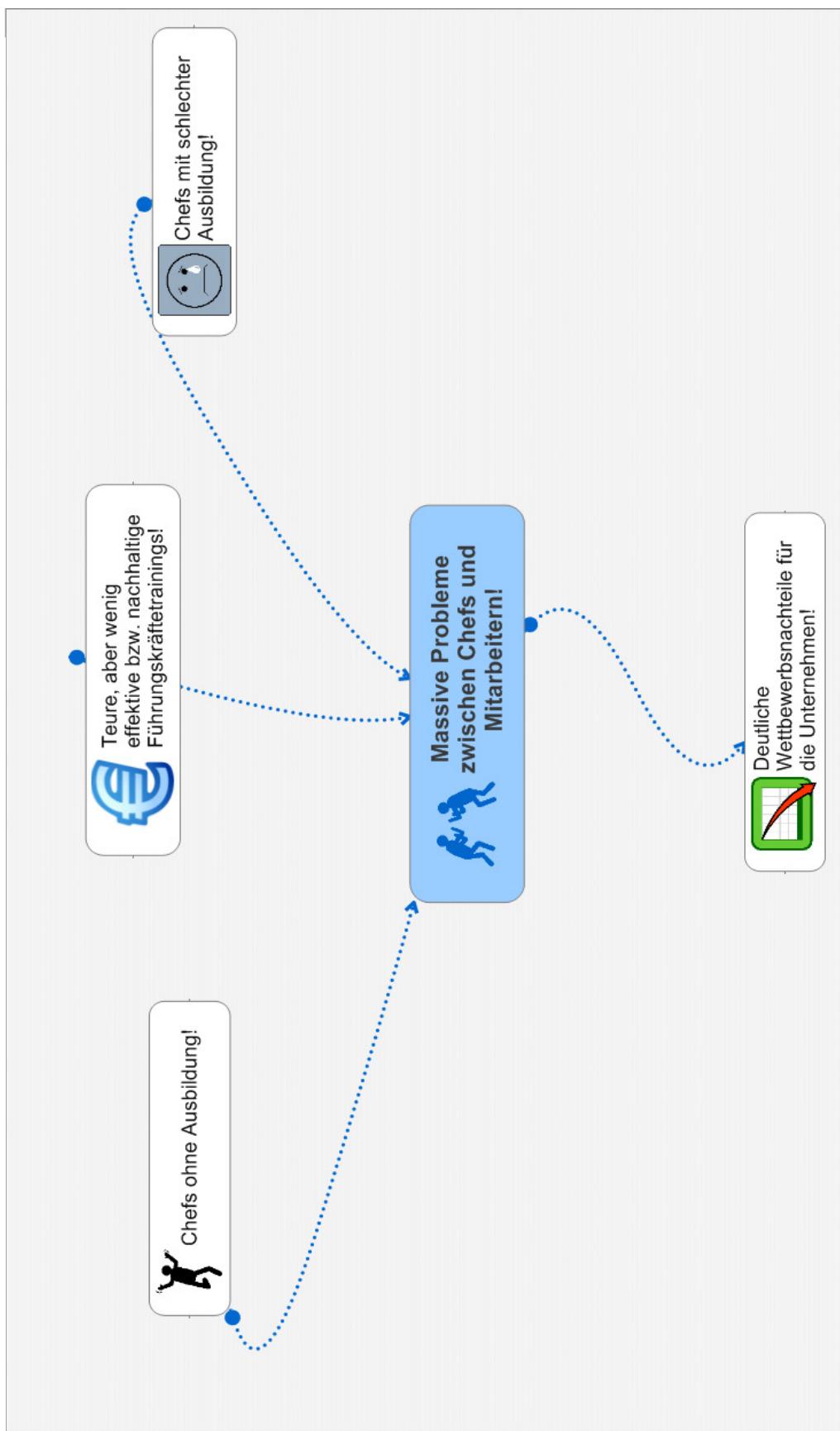


Abbildung 01: Advance Organizer: „Nur der Chef ist ohne Ausbildung!“

1 „Nur der Chef ist ohne Ausbildung“ Warum Führungstraining für den Wirtschafts- standort Deutschland heute so wichtig ist

„Dass muss man sich einmal vorstellen: Mein Chef ist der einzige in unserer Firma, der seinen Job macht, ohne dafür eine Ausbildung zu haben! Und das merkt man auch gewaltig: Der beruft wichtige Sitzungen ein und sagt sie ohne Begründung kurzfristig wieder ab. Der spricht immer von Eigeninitiative und kriegt einen Wutanfall, wenn nicht jede Kopierpapierbestellung vorher über seinen Schreibtisch gegangen ist. Der sagt nie klar, was er von mir erwartet und bringt nur ganz selten mal ein Lob über die Lippen. Dafür lässt er aber keinen Arbeitstag verstreichen, ohne mir meine persönliche oder fachliche Eignung abzusprechen.“ Diese Kritik des 38-jährigen Günter N., einem Mitarbeiter eines mittelständischen Softwareunternehmens am Niederrhein, ist kein Einzelfall. So klagen laut einer Studie des Münchener Geva-Instituts 88 Prozent aller Arbeitnehmer über Probleme mit ihren Vorgesetzten. 20 Prozent sprechen sogar davon, ihren Chef regelrecht zu hassen.¹ Eine der Hauptursachen für das „schlechte Abschneiden“ vieler Chefs in der Beurteilung durch ihre Mitarbeiter liegt nach Ansicht von F. Malik, dem Leiter des Management-Zentrums in St. Gallen (CH), an der fehlenden oder mangelhaften Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte: „eine Verdoppelung oder Verdreifachung der heute für Managementausbildung aufgewendeten Summe wäre immer noch zu wenig, um dieses Defizit auszugleichen“.² In vielen Unternehmen arbeiten heute Menschen in Führungspositionen, die über keinerlei Ausbildung im Bereich Management und Personalführung verfügen. Viele Manager erbrachten innerhalb ihrer Unternehmen als Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich herausragende Leistungen. Sie sind aufgrund ihrer fachlichen Qualitäten z. B. als Ingenieure oder Handwerksmeister zu Abteilungsleitern ernannt worden und in die Unternehmensleitung aufgestiegen, ohne auf ihre Verantwortung und Aufgaben als Führungskraft explizit vorbereitet worden zu sein.

„Schlecht ausgebildete Chefs!“

Andere Führungskräfte bereiteten sich an Fachhochschulen und Universitäten auf Leitungsfunktionen vor, beklagen jedoch, hier nicht die Eigen-

¹ Gerhard Bruns (Hrsg.): Führung, Schlechte Führung treibt Mitarbeiter in die innere Kündigung. In: *gevamagazin* (6/ 2004), Seite 6,7.

² Malik, F. (1997) zitiert nach Mayer, B. M. (2003): Systemische Managementtrainings, Heidelberg, Seite 11.

schaften und Fähigkeiten erlernt bzw. trainiert zu haben, die im Unternehmensalltag heute von ihnen verlangt werden. Uwe R., Abteilungsleiter in einem Unternehmen der Telekommunikationsbranche formuliert seine Erwartungen an ein Führungstraining mit den Worten: „Ich habe in meiner bisherigen Aus- und Weiterbildung viel über Kommunikationspsychologie gehört, aber nicht einmal üben können, wie ich ein Mitarbeitergespräch führe. Auch wurden mir auf graphisch exzellent gestalteten Overhead-Folien die Ergebnisse der Motivationsforschung präsentiert. Wie Fördern und Fordern von Mitarbeitern sich konkret organisieren lässt, oder wie ich täglich Vertrauen schaffe und die Begeisterung meiner Mitarbeiter wecke, das habe ich noch in keinem Seminar gelernt. Genau das erwarte ich nun aber von diesem Führungstraining.“

„Außer Spesen nichts gewesen!“

Managementtrainer können zwar begeistern, erzielen aber keine nachhaltigen Lerneffekte bei ihren Seminarteilnehmern. Die oben zitierte Aussage von Uwe R. bestätigt einen Vorwurf, dem sich Managementtrainer heute vielfach stellen müssen und der besagt, dass Managementtrainer die Teilnehmer ihrer Seminare zwar für die Dauer ihrer Veranstaltung begeisterten, jedoch keine nachhaltigen Lerneffekte oder Verhaltensänderungen erzielten. Dass die Preise ihrer Veranstaltungen zwar hoch, die Transfereffekte der Seminarinhalte auf den Unternehmensalltag allerdings beklagenswert seien. Ich wundere mich, dass die Klagen über eine mangelhafte, übersteuerte und wenig nachhaltige Führungskräftefortbildung in Deutschland seit Jahren andauern und sich bis heute in Etappen wiederholen. In meiner Einführung begründete ich an Beispielen die Notwendigkeit von Führungstrainings: In Deutschland sind viele Führungskräfte für ihre Aufgaben nicht oder nur mangelhaft ausgebildet. Bestehende Führungstrainings stehen im Verdacht, teuer und wenig effektiv zu sein. Eine große Anzahl von Arbeitnehmern in Deutschland klagt massiv über Probleme mit Vorgesetzten. Wenig qualifizierte Führungskräfte und unzufriedene Arbeitnehmer sind meiner Auffassung nach ein Wettbewerbsnachteil für jedes Unternehmen.

Die Bedeutung der Führungskräfteausbildung für den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Kritik an bestehenden Führungstrainings motivierten mich, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Führungstrainingskonzeptes der Europäischen Gesellschaft für Coaching, Klienting und Supervision (EG) zu untersuchen. Ich wählte dieses Unternehmen aus, weil es bereits seit 20 Jahren „im Geschäft“ ist, nach einem festgelegten Trainingskonzept, dem b:e-learning[®] = blended and experience learning vorgeht, und die Trainer mir ein hohes Evaluationsinteresse signalisierten, d.h. sie stellten sich sowie ihre Teilnehmer auch für Langzeitbefragungen zur Verfü-

gung. Ziel meines Forschungsvorhabens war es herauszufinden, inwieweit die oben genannte Kritik an Führungstrainings auch auf das Konzept der EG zutrifft. Zwischen 2004 und 2006 nahm ich zunächst als teilnehmender Beobachter und später als Teilnehmer und Trainer an verschiedenen EG-Führungstrainings teil und wertete diese anhand von Interviews und Fragebögen qualitativ wie quantitativ aus. Als Leser mögen Sie kritisch einwenden: „Wenn ein Doktorand das von seinem Doktorvater angebotene Führungstraining untersucht, an dem er selbst zunächst als Beobachter und später als Teilnehmer sowie Trainer teilnahm, muss die Untersuchung ja zwangsläufig zu einem positiven Ergebnis kommen.“ Dieser Kritik stelle ich mich, halte ihr aber entgegen, dass ich die Wirksamkeit des EG-Führungstrainings auf meinem Weg vom Sonderschullehrer zum Schulrat für Förderschulen am eigenen Leib erfahren habe und sie mit meinem Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden wissenschaftlich belegen kann.

Im Zeitalter der Globalisierung, der zunehmenden Rationalisierung und Automatisierung ganzer Industriezweige sowie der steigenden Arbeitslosigkeit in Westeuropa stellen Sie sich an dieser Stelle vielleicht zudem unverblümt die Frage: „Wozu brauchen wir qualifizierte Führungskräfte und Arbeitnehmer, die mit ihren Chefs zufrieden sind? Die Menschen verlieren im Wirtschaftsprozess doch immer mehr an Bedeutung!“ Ich trete dieser Frage im folgenden Abschnitt entschieden entgegen und zeige die Bedeutung des Faktors Mensch, der Führungskräfte und Mitarbeiter, für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen auf. Um Sie auf die kommenden Inhalte „einzustimmen“, stelle ich Ihnen drei zentrale Aussagen des kommenden Kapitels vor:

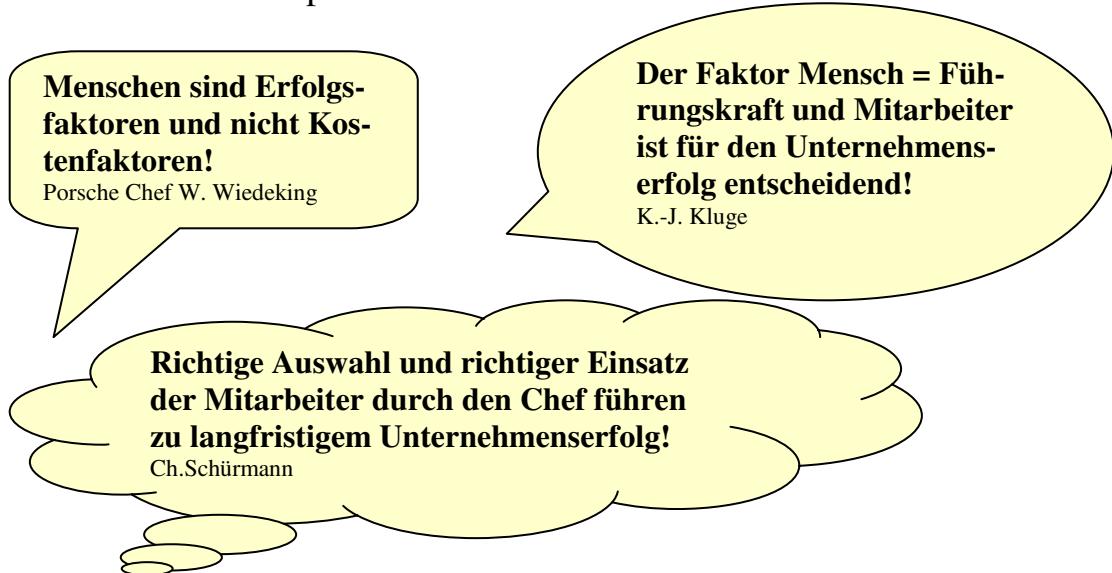


Abbildung 02: Bedeutung des Menschen im Wirtschaftsprozess