

## **Personalentwicklung**

Führungskräfte sind möglichst praxisnah auszubilden. Was bringt den Führungskräften nun mehr? Führen lernen durch Schulung oder das praktische Führen im Alltag? Ein Plädoyer für vermehrtes Lernen „on the job“.

### **Die Theorie-Praxis-Kluft**

Trotz des enormen Professionalisierungsschubes in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in den letzten Jahren wird bei internen und externen Führungslehrgängen immer wieder bemängelt,

- dass das Gelernte zu wenig in die Praxis umgesetzt werden kann;
- dass der eigentliche Arbeits- und Unternehmenskontext zu wenig berücksichtigt wird;
- dass sie zu lange dauern und zu teuer sind;
- dass die Qualität grundsätzlich überprüfbar, aber schwierig messbar ist.

Oft wird das unbefriedigende Neben- und Nacheinander vom „schulischen Führenlernen“ und des „praktischen Führens im Alltag“ beklagt. Eine vollumfängliche Integration ist allerdings weder realisierbar und sinnvoll, weil sich die Eigentümlichkeiten der beiden Welten nicht beliebig angleichen oder gar auflösen lassen. So bestimmt etwa die Logik der Fachthemen weitgehend die Struktur von „schulischem Führenlernen“, währenddem die Logik des Handelns das „praktische Führen im Alltag“ prägt.

### **Intuitives Können systematisieren**

Das Anliegen, Führungskräfte für ihre Funktion und Aufgabe möglichst praxiswirksam auszubilden, ist unbestritten. Diesen Anspruch versuchen auch off the job-Führungsprogramme durch vermehrte Praxis-, Transfer- und Trainingsorientierung zu erfüllen. Dies sind bestimmte Schritte in die richtige Richtung. Es gilt, die Praxis als Lernort für Führungskräfte neu zu akzentuieren, gewissermassen als Lehrmeisterin zu revitalisieren. Es gilt die vielfältigen Möglichkeiten, die das „Lernen beim Arbeiten“ für das Führenlernen bietet, zu entdecken, zu gestalten und zu nutzen. Das, was gewisse Führungskräfte intuitiv immer schon getan haben, muss einfach

systematischer und bewusster ermöglicht und getan werden. Voneinander „abgucken“, einander Tipps und Tricks vermitteln „Miteinander und aus eigener Kraft bessere Führungskräfte werden“, könnte das diesbezügliche Motto lauten.

### **Führenlernen „on the job“**

Bisherige Erfahrungen zeigen Es ist mit relativ kleinem Aufwand viel mehr möglich, als man zuerst denkt. Im Folgenden werden einige erprobte didaktische Arrangements skizziert, die sich für das Führenlernen on the job eignen.

**Peer Shadowing & Modelling:** Eine Führungskraft besucht, begleitet, beobachtet eine andere während eines halben Tages am Arbeitsplatz. Die Modalitäten dieser gegenseitigen Arbeitsplatzbesuche werden im Rahmen unternehmensspezifischer Vorgaben gemeinsam vereinbart. Am Schluss des Besuches fasst die beobachtende Person ihre Wahrnehmungen zusammen und bespricht sie mit der besuchten Führungskraft. Überzeugendes wird in diesem Feedbackgespräch besonders herauskristallisiert (Modelling) und für die Anwendung in der eigenen Führungspraxis reflektiert.

**Mentoring:** Erfahrene und erfolgreiche Führungskräfte übernehmen es, (angehende oder neue) Führungskräfte in die Führungskultur und -praxis eines Unternehmens einzuführen. Hilfreich ist Mentoring, wenn Führungskräfte berufliche Übergänge und neue Aufgaben zu bewältigen haben. Über einen festgelegten Zeitraum (z.B. ein Jahr) finden regelmässige Meetings zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee statt. Die Mentoren sollten nicht die direkt Vorgesetzten angehender Führungskräfte sein. Zudem müssen sie für diese vornehme Aufgabe Interesse und Fähigkeiten mitbringen, ihre Führungserfahrungen weitergeben und die „Neuen und Jungen nachziehen“ zu wollen.

**Kollegiale Beratung:** Mindestens zwei, maximal vier Führungskräfte finden sich zu einer Lerngruppe zusammen, in der sie einander regelmässig treffen. Sie unterstützen sich gegenseitig, indem sie aktuelle Themen aus ihrer Führungspraxis gemeinsam bearbeiten. Um einen systematischen und produktiven Austausch zu ermöglichen, werden die Meetings nach einem bestimmten, festgelegten Verfahren gestaltet.

**Coaching Circle:** Führungskräfte-Gruppen treffen sich während einer bestimmten Anzahl von Meetings mit einem externen Berater, um gemeinsam ihre Führungsarbeit kritisch zu reflektieren und wirksam zu verbessern. Im Zentrum steht das Erarbeiten von zielorientierten und praxiswirksamen Lösungen. Die Teilnehmenden müssen bereit sein, konkrete Anliegen und Fragen aus ihrem Führungsalltag zur Diskussion und Beratung zu stellen.

**Skill Training:** Skill Training sind interne Kurz-Workshops (max. ein halber Tag), in denen konkrete Fähigkeiten und -fertigkeiten trainiert werden, die sich an unternehmensspezifischen Führungssituationen orientieren (Führungsinstrumente, Verhandlungsmethoden, Gesprächstechnik). Im besten Fall sind die Trainer interne Mitarbeitende oder Führungskräfte, von denen man weiss, dass sie die zu trainierenden Skills beherrschen und dass sie trainieren können.

**Projekt-Erfahrungs-Werkstätten:** Im Sinne von „Lessons Learned Workshops“ reflektieren Führungskräfte und Projektverantwortliche abgeschlossene Projekte systematisch nach entscheidenden Schlüsselerfahrungen, um daraus entsprechende Erkenntnisse für laufende und neue Projekte zu gewinnen, zu verdichten und zu nutzen.

### **Lernphasen bewusst planen**

Die Erfahrungen mit den skizzierten didaktischen Arrangements zeigen, dass Führungskräfte der Meinung sind, auf diese Weise in kurzer Zeit äusserst praxisnah und praxiswirksam dazu lernen zu können. Geschätzt wird vor allem auch die Tatsache, dass man auf diesem Weg die anderen Führungskräfte und das gesamte Unternehmen besser kennen lernt. Der Realisierung des beschriebenen praktischen Führungslernens stellen sich immer wieder zwei grössere Hindernisse in den Weg.

*Erstens:* Obwohl Idee und Settings in der Regel sofort einleuchten, ist man der Meinung, für solche „Übungen“ innerhalb des Tagesgeschäfts keine Zeit zu haben. Dahinter verstecken sich mangelnder Mut und Glaube, aus eigener Praxis und Kraft Bedeutsames für die Entwicklung der eigenen Führungsqualität zu lernen.

*Zweitens:* Die didaktischen Arrangements für praktisches Führungslernen bestehen in der Regel aus einer Reihe von kürzeren Lern- oder Workshopsequenzen. Die Teilnehmenden bekunden immer wieder Mühe, diese Lernphasen „on the job“ einzuschieben und sich diszipliniert bis stur die zeitlichen Commitments zu halten.

Es lohnt sich, die Praxis wieder vermehrt zur Lehrmeisterin des Führungslernens zu nehmen. Sie ist immer schon da, verbindet von alleine explizites mit implizitem Führungswissen, hält viele Lernmöglichkeiten bereit, lässt sich mit relativ kleinem Aufwand als sprudelnde Lernquelle und ergiebiger Lernort nutzen. In dieser Art führen zu lernen bedeutet auch, Schritte in Richtung lernendes Unternehmen zu tun.