

Entwicklung zur Führungspersönlichkeit

Ist Führen erlernbar?

Häufig wird die Meinung vertreten, Führen könne man ohnehin nicht lernen, sondern zum Führen müsse man geboren sein: Entweder man hat es oder hat es eben nicht. Bezeichnenderweise sind es nicht selten Führungskräfte in gehobenen Positionen, die sich in dieser Weise äußern, selbst aber keineswegs die wünschenswerten Führungsqualitäten aufweisen. Unkritisch nehmen sie ihre eigene Karriere zum Beweis dafür, ohne Führungstraining oder geeignete Weiterbildung erfolgreich sein zu können. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich dann jedoch meist, dass sie es nur durch Glück, Beziehungen oder Rücksichtslosigkeit so weit gebracht haben.

Führungskraft ist keine Berufung, sondern ein Beruf, der wie jeder andere erlernbar ist.

Jeder geistig und körperlich intakte Mensch ist in der Lage – den echten Willen dazu vorausgesetzt – das Tischlerhandwerk zu erlernen. Es gibt jedoch, wie bei allen Berufen, unterschiedlich begabte und interessierte Tischler. Während die Mehrheit von ihnen solide Facharbeiter bleiben, werden andere Meister ihres Fachs.

Führungskräftequalifizierung

Warum soll es beim Führungshandwerk grundsätzlich anders sein? Hinsichtlich des beruflichen Werdegangs gibt es hier allerdings in der Tat einen gravierenden Unterschied: Ein Tischlerlehrling durchläuft eine mindestens dreijährige Lehre, während derer ihn ein erfahrener Ausbilder mit den geeigneten Werkzeugen und Maschinen vertraut macht und ihn tagtäglich deren Handhabung üben lässt. Außerdem muss der Lehrling einmal in der Woche die Berufsschule besuchen, wo ihm die notwendigen theoretischen Kenntnisse vermittelt werden. Und erst wenn er seine Lehre erfolgreich absolviert und dies durch eine staatlich anerkannte Prüfung belegt hat, darf er sich einer Firma als qualifizierte Fachkraft anbieten.

Anders bei der Qualifizierung zur Führungskraft. Hier herrscht offenbar immer noch die Meinung vor, dass man das Führungshandwerk nicht systematisch zu erlernen brauche, sondern die erforderlichen Fähigkeiten von Hause aus mitbringt oder sie durch Learning by Doing so nebenher erwerben könne. Während es durch gesetzliche Regelungen sichergestellt ist, dass in der Berufsausübung niemand ohne einschlägige Qualifizierung mit dem Werkstoff Holz umgehen darf, dürfen Vorgesetzte, die auf ihre Führungsaufgaben nie gezielt vorbereitet wurden, auf Menschen losgelassen werden! Selbst an den Hoch- und Fachhochschulen, wo junge Menschen in aller Regel studieren, um sich für Führungspositionen zu qualifizieren, werden Inhalte der Führungslehre oder Betriebspsychologie bestenfalls in einigen wenigen Wahlfächern angeboten. Was naturgemäß den Eindruck vermittelt, soziale Fähigkeiten seien nur von sekundärer Bedeutung.

Weiterbildung und Selbststudium

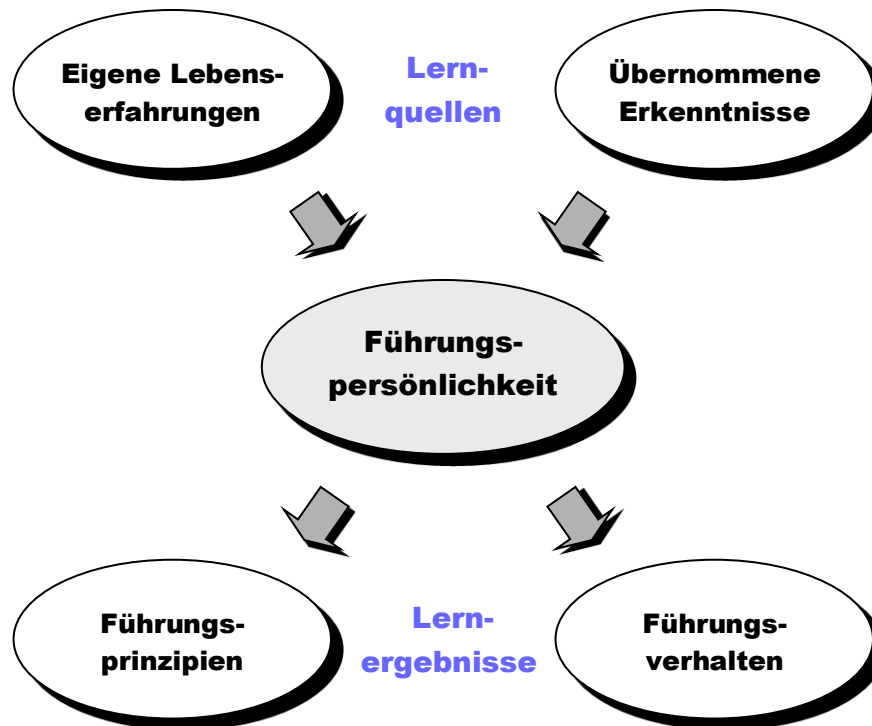
Somit bleibt das Entwickeln von Führungskompetenzen weitgehend der Weiterbildung, dem Selbststudium oder den Selbsterfahrungen überlassen. Bedauerlicherweise ist dann jedoch

mancherorts schon einiges an menschlichem Leid und wirtschaftlichem Schaden durch überforderte Vorgesetzte angerichtet worden.

Die unzureichenden Bildungsangebote sind keineswegs ein Beleg dafür, dass Führungsfähigkeiten nicht erlernbar sind. Im Gegenteil:

Jeder durchschnittlich Veranlagte und Lernwillige kann die notwendigen Fähigkeiten erwerben, um herkömmliche Führungsaufgaben zu bewältigen.

Auf welchem Weg ein Mensch im Lauf seines Lebens Führungsqualitäten entwickeln kann, veranschaulicht die folgende Grafik:



Lernen durch Eigenerfahrungen

Jeder macht lebenslang seine eigenen Erfahrungen mit der Führung von Menschen, sei es als Führender oder Geführter. Als Kleinkinder wurden wir von unseren Eltern geführt, später von unseren Lehrern, Ausbildern, Vorgesetzten oder Sporttrainern. Aber auch selbst geführt hat jeder von uns in seinem Leben schon des Öfteren, auch wenn man sich dessen nicht immer bewusst war: Vielleicht hatte man schon als Kind manchmal beim Spielen die Anführerrolle übernommen, war später in der Schule Klassensprecher, hatte anderen Nachhilfeunterricht gegeben oder im Sportverein eine Jugendgruppe trainiert.

Auf diese Weise hat sich jeder seine eigene Meinung darüber gebildet, welche Art von Führungsverhalten erfolgreich ist und welche weniger. Haben wir auf diese Weise persönliche Grundsätze entwickelt, wie man mit Menschen umgehen sollte und welche Umgangsweisen unzweckmäßig sind. Und im Lauf der Zeit wurden diese Anschauungen und Prinzipien zu Bestandteilen unserer Persönlichkeit.

Andererseits haben wir mit Sicherheit auch so manches über Menschenführung von anderen gelernt, indem wir sie uns zum Vorbild genommen und – bewusst

oder unbewusst – von ihnen bestimmte Ansichten oder Verhaltensweisen übernommen hatten. Oder aber wir hatten durch gezieltes Lernen von den Erfahrungen und Erkenntnissen anderer

profitiert: während der eigenen Ausbildung, durch das Lesen von Fachliteratur oder die Teilnahme an Weiterbildungsseminaren.

Lernen durch Vorbilder

Die auf diesen beiden Wegen gewonnenen Einsichten und Fähigkeiten haben, neben den angeborenen Eigenschaften, unsere Führungspersönlichkeit geprägt. Sie sind mitbestimmend für unser Rollenverhalten in Führungssituationen: für die Art, wie wir kommunizieren, mit Konflikten umgehen oder welche Maßnahmen wir zum Führen ergreifen.

Lernen und verlernen

Wenn es möglich ist, auf den beschriebenen Wegen Verhaltensweisen zu erlernen, ist es logischerweise auch möglich, sie durch gezieltes Lernen weiter zu entwickeln. Nach einer grundlegenden These der Lernpsychologie können wir etwas, das wir erlernt haben, auch wieder verlernen. Wir sind also in der Lage, als falsch oder unzweckmäßig erkannte Überzeugungen und Verhaltensgewohnheiten durch erfolgversprechendere zu ersetzen.

Entwickeln von Verhaltensgewohnheiten:

- Durch Kennenlernen zur Kenntnis.
- Durch Anwenden zum Können.
- Durch Wiederholen zur Gewohnheit.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung

GABAL Verlag, ISBN 978-3-89749-548-7