

Standpunkt

Thomas Sattelberger: Leadership lässt sich nicht trainieren



Seine Geburtsstunde hatte Leadership als Begriff im 13. Jahrhundert: im Angelsächsischen als „leiden“, übersetzt als „den Weg vorwärts gehen, fortschreiten“. Management kommt aus dem Lateinischen „manu agere“, übersetzt als „in die Hand nehmen, mit der Hand führen, Pferde führen“, und betrat 1598 die englische Sprachbühne. Erst in den letzten 100 Jahren erhielten beide Begriffe ein theoretisches Fundament.

Anfang des 20. Jahrhunderts prägte Frédéric Taylor die unternehmerische Welt: Planen, Organisieren, Kontrollieren, Messen, Verbessern. Der Managementkreislauf der Optimierung und zielführenden Koordination von Aufgaben, Tätigkeiten und Prozessen war sein Credo. Die 80er-Jahre dagegen waren das Jahrzehnt des Marketings für Leadership: Visionen, Perspektiven, Begeistern, Bewegen. Ohne eine Dichotomie konstruieren zu wollen, ist meine Überzeugung, dass zur optimalen Gestaltung einer Unternehmensentwicklung beides gehört: Leadership für Nachhaltigkeit, Zukunftsorientierung und Innovationspotenziale der Unternehmensentwicklung und Management für die Qualität eher kurzfristiger aktueller Umsetzung.

Dabei ist Management aufgrund seiner Rationalität und Sachorientierung deutlich besser erlern- und trainierbar als Leadership. Letzteres hat mit Emotionalität und Persönlichkeit zu tun, aber die entwickelt sich eher in wichtigen und kritischen Lebens- und Berufserfahrungen und nicht so sehr im Klassenzimmer.

Jede Firma sollte eine „Talent-Pipeline“ besitzen, die mit frischen, häufig von der Hochschule kommenden oder unternehmensintern ausgebildeten Profis gefüllt wird. Ein Teil dieser Profis entwickelt sich Schritt für Schritt in die mittleren Managementränge des Unternehmens oder in wertgeschätzte Expertenfunktionen. Ein zweiter, oft kleinerer Teil verlässt das Unternehmen. Die Profis im dritten Segment erweitern Tiefe und Breite ihres persönlichen Erfahrungsfelds durch sorgsam eingesteuerte und durchgeführte Cross-Moves wie Rotationen in andere Funktionen, Business-Units oder Länder. Die Auseinandersetzung mit Unterschiedlichkeit und Fremdartigkeit formt Persönlichkeit. Gute Beurteilungs- und Feedbackprozesse komplettieren das berufliche Wachstum.

Wahrscheinlich geschieht dieses Lernen sogar oft ungeplant und unvorhergesehen. Denn Lernfeld für Leadership ist das reale Leben des Geschäfts, nicht das Versenden in die Klassenzimmer der Business-Schools in Chicago, Oestrich-Winkel oder London. Erst durch Bewährung in unterschiedlichen „kalten Wassern“, besonders in kritischen Situationen und Stationen, schält sich Führungspersönlichkeit heraus. Wenn Personal danach trachten, Leadership „schulisch und verschult“ zu vermitteln, haben sie entweder Allmachtsfantasien, oder sie – beziehungsweise ihre Vorgänger – haben nicht zu einer solchen Personalentwicklungskultur beigetragen.

Der Claim „We educate leaders“ ist die Wiederholung dieses Irrtums, diesmal auf Seiten der Business-Schools. Abgesehen davon, dass die meisten Absolventen von Studiengängen zum Master of Business Administration in Unternehmens-

beratungen oder Investmentfirmen landen – was wenig mit Leadership zu tun hat –, müssen auch die anderen sogenannten „Leadership-Programme“ bei ihrem eigenen Marketing wieder stärker alte Tugenden wie Ehrlichkeit und Bescheidenheit berücksichtigen. Denn sie können maximal im intellektuellen Bereich für Verbreiterung von Wissen sorgen, firmenübergreifenden Erfahrungsaustausch ermöglichen und durch Reflexionsraum einige Impulse für die persönliche Entwicklung geben.

Was bleibt zu tun? Zum einen, sich nicht vom Leadership-Gedöns einiger Business-Schools oder Personalentwicklungsfunktionen blenden lassen, sondern die Weiterbildungsinstitutionen identifizieren und stärken, die auf hohem Niveau der Lehre und ausgestattet mit guter grundsätzlicher, aber auch anwendungsorientierter Forschung über viele Jahre Qualität auf den Feldern der Managementkompetenz produziert haben. Dies ist ein Plädoyer für eine intensivere Akkreditierung und Qualitätssicherung. Zum zweiten gilt es, in den Unternehmen die klassischen Hausaufgaben guter Personalentwicklung und Karrierepolitik klug zu gestalten: Lernooptionen in unterschiedlichen Geschäften, gründliche Beobachtung von Talenten, klares Feedback zu Leistung und Verhalten sowie bei Karriereentscheidungen den Fokus auch auf persönliche Bescheidenheit im Auftritt, Authentizität, ehrliche Buchführung, Solidität im Stil sowie „Händchen für Umgang mit Herzen von Menschen“ richten. Leadership wird eben rekrutiert oder herausgefiltert und nicht formal trainiert.

*Thomas Sattelberger ist Personalvorstand der Continental AG in Hannover
thomas.sattelberger@conti.de*