

Standpunkt

Rainer Schulze:

Leadership ist vor allem Übungssache



Leadership kann man lernen. Menschliches Erleben und Verhalten ist grundsätzlich durch Erfahrung veränderbar. Menschen lernen permanent, manchmal ohne es zu merken und bewusst darüber nachzudenken. Ob

nun durch das Erlernen besonderer Situationen (zum Beispiel der politischen Konstellation eines besonderen Gremiums), durch Erfolg (zum Beispiel durch eine Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs infolge eines bestimmten Führungsverhaltens), durch Vorbilder (zum Beispiel einen Mentor) oder durch Einsicht (zum Beispiel im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung oder durch ein persönliches Coaching): Unser eigenes Verhalten wird täglich durch externe Einflüsse verändert.

Diese Lernvorgänge sind nicht notwendigerweise Ergebnis einer vorher definierten Agenda. Vielmehr lernen Führungskräfte oft unmittelbar in der Führungssituation und nicht selten aus der positiven oder kritischen Rückmeldung ihrer eigenen Mitarbeiter. Das erlernte Verhalten muss auch nicht von der Organisation gewünscht sein. Vorbilder können bei Führungskräften durchaus verhaltensprägende Wirkung haben, ohne dass zwingend jede einzelne Verhaltensweise kritisch auf Sinn und Wirksamkeit geprüft würde. Lernprozesse können also implizit oder explizit verlaufen, und die Ergebnisse können – müssen aber nicht notwendigerweise – für die Organisation gewünscht sein.

Hieraus ergibt sich die besondere Bedeutung von Managemententwicklung. Sie sollte Führungskräften helfen,

implizite Lernprozesse zu reflektieren, explizite Lernprozesse zu organisieren und die richtigen Bedingungen für funktionales Führungsverhalten zu schaffen. Dies kann durch die persönliche Begleitung einer Führungskraft, in Weiterbildungsmaßnahmen oder auch durch Änderung der Umgebung oder des Verantwortungsbereichs erfolgen.

Die persönliche Begleitung hilft, die Besonderheiten der Führungssituation zu würdigen, und ermöglicht einen besonders intensiven Dialog. Einzelne Führungstechniken können ebenso kritisch reflektiert werden wie deren Wirkung auf einzelne Mitarbeiter. Weiterbildungsmaßnahmen sind dann sinnvoll, wenn es um die bewusste und strukturierte Vermittlung von Inhalten geht, die ein gewisses Maß an Allgemeingültigkeit haben. Eine Änderung des Verantwortungsbereichs kann sinnvoll sein, wenn eine Führungskraft zur weiteren Entwicklung neue Herausforderungen benötigt. Ist der Job zur Routine geworden ist, kann die Veränderung des Aufgabenbereichs neue Lernanforderungen und damit Anreize für neue Verhaltensweisen schaffen.

Die Lernbarkeit von Führungsverhalten ergibt sich aber auch aus dem Stand der Forschung. Auch wenn eine fast unübersehbare Vielzahl an Theorien um Gültigkeit konkurriert: Führungsfähigkeit wird heute nicht mehr ausschließlich als Ergebnis stabiler und genetisch prädisponierter Merkmale angesehen. Zwar haben verschiedene Konzepte charismatischer und visionärer Führung für einige Zeit die Aufmerksamkeit auf die besonderen Merkmale außerordentlicher Führungspersönlichkeiten gelenkt. Viele dieser Theorien konzen-

trieren sich aber zumindest in Teilen durchaus auf lernbare Verhaltensweisen, die bei Geführten den Eindruck von Charisma fördern können. In der Praxis bedeutet dies, dass insbesondere öffentliche Auftritte mit Führungskräften gezielt trainiert und auf ihre Wirkung hin optimiert werden sollten. Mit anderen Worten: Führung, oder zumindest jene ergebnisrelevante Form von Führungsverhalten, ist nicht nur eine Sache der Persönlichkeit. Sie ist ganz wesentlich eine Sache der Übung der für die jeweilige Situation richtigen Verhaltensweisen.

Allerdings ist Führungsverhalten auch nicht beliebig erlernbar. Denn die Persönlichkeit und die eigene Lerngeschichte setzen dem Spektrum möglicher Verhaltensänderungen Grenzen. Deshalb ist von einer Wechselwirkung zwischen Merkmalen der Person und den vielfältigen Charakteristika der Situation und der Lernerfahrung auszugehen. Aus dem Entweder-oder von Person und Situation wird also die Frage nach den Facetten des Sowohl-als-auch.

Die Konsequenz ist sowohl für Führungskräfte als auch für Managemententwickler Ernüchterung und Ermunterung zugleich: Führungsverhalten ist, wie andere Verhaltensweisen auch, in erheblichen Teilen erlernbar. Allerdings ist dies nicht gleichbedeutend mit einer beliebigen Formbarkeit des Führungsverhaltens. Denn die Planbarkeit von Lernen ist beschränkt.

*Rainer Schulze ist Vice President für die Zentrale Managemententwicklung der Bertelsmann AG in Gütersloh
rainer.schulze@bertelsmann.de*