



Brauchen Führungskräfte ein «Fitness-Abo» für die eigene Führungsleistung?

Im Arbeitsalltag nehmen wir alle eine bestimmte Rolle und Funktion ein, die es laufend zu steigern gilt. Doch dieser eigentliche Optimierungsprozess wird mit zunehmender Führungsebene seltener. Wie produktiv ist es, wenn sich Führungskräfte und Manager aufgrund ihrer Position vor ihrer persönlichen Weiterentwicklung scheuen? Was können wir aus dem Sporttraining für die Steigerung unserer Führungsleistung übernehmen?

■ Von Dr. Oliver Mattmann

Als Trainer von Wirtschaftspersönlichkeiten aus verschiedenen Branchen und Industrien stelle ich in der täglichen Praxis öfters fest, dass die Bereitschaft zur Optimierung der eigenen Führungsfähigkeiten mit steigender Position im Unternehmen abnimmt. Während der Durchführung von internen Management-Trainings sind zu Beginn häufig die folgenden persönlichen Einstellungen feststellbar: «Ich bin doch bereits Produktionsleiter, Abteilungsleiter, CFO oder CEO – wieso muss ich noch ein Führungstraining machen? Ich bin doch schon gut genug und habe Erfolg.» Es gibt verschiedene Gründe, welche diese Haltung erklären. Um dies zu überdenken, wird den Teilnehmenden im Training folgender Denkanstoss mitgegeben: *Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden (Sokrates)*. Dies impliziert, dass die eigene Leistung – unabhängig von der Berufsbezeichnung – kontinuierlich steigerbar ist.

Wieso optimieren wir unser Führungsverhalten immer weniger, je weiter wir die Karriereleiter aufsteigen?

Diese Frage lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln beantworten. Einerseits kann die Unternehmens- bzw. Fehlerkultur hohe Erwartungen an Vorgesetzte und Manager stellen. Dies kann dazu führen, dass der menschliche Wissensdurst sowie die Lernbegeisterung von strikten Rollenbildern in der Organisation überschattet werden (Rascher, 2019). Allfälliges Steigerungspotenzial wird in diesem Rahmen als *Schwäche* abgestempelt, was sich die Führungspersonen als Vorbilder nicht leisten möchten oder dürfen. Führungskräfte möchten sich schliesslich stets von ihrer besten und guten Seite zeigen. Daher ist

die Anerkennung, dass die Führungspersonen in dieser Rolle Steigerungspotenzial haben, für Aussenstehende vielleicht ein Indiz dafür, dass sie doch nicht so perfekt sind, wie es von anderen erwartet wird.

Es gibt wahrscheinlich weitere Gründe, dieses Phänomen zu erklären: Zum einen können die *fehlerhafte Wahrnehmung* sowie *falsche Schlussfolgerungen* Grund dafür sein, weshalb sich Führungskräfte weniger ihrer persönlichen Leistungssteigerung widmen. Sie möchten sich mit den nahezu perfekten Anforderungen ihrer Rolle im Unternehmen assoziieren, was von manchen Menschen so verstanden wird, dass es keinen Raum für weitere Veränderungen hat oder braucht. Auch Faktoren wie der *soziale Druck* im Unternehmen, *Stress* und *Selbstüberschätzung* können dazu führen, dass Führungspersonen keinen Bedarf an Selbstoptimierung wahrnehmen (Rascher, 2019).

Fehlendes Feedback an Führungskräfte

Allerdings ist auch zu beobachten, dass Führungskräfte und Manager kein ehrliches Feedback mehr von anderen Personen über ihr persönliches Wirken erhalten. Eine wertschätzende Rückmeldung von aussen ist eine gute Basis, um an sich selbst zu arbeiten, z.B. wenn die Führungskraft den Einstieg in einer Präsentation in Zukunft wirkungsvoller zu gestalten hat, in einem Gespräch mehr offene anstatt geschlossener Fragen stellen könnte oder wenn sie Dinge oft umständlich ausdrückt und nicht zum Punkt kommt. Dies führt dazu, dass Führungskräfte keine oder nur wenige hilfreiche Denkanstösse erhalten, um Steigerungspo-

tenzial bei sich selbst wahrzunehmen und diesen nachzukommen.

Ferner ist die zeitliche Belastung von Führungspersonen ein weiterer Grund dafür, weshalb die persönliche Weiterentwicklung zu kurz kommen kann. Wenn die Zeit fehlt, scheint es wichtiger zu sein, operative Aufgaben aus dem Arbeitsalltag zu priorisieren. Zwar ist an dieser Vorgehensweise nichts falsch, es bleibt aber dennoch die Frage offen, ob es längerfristig nicht mehr Sinn macht, an sich selbst auch zu arbeiten. Der Zeitmangel gepaart mit einer unzureichenden oder gar unbekanntem Veränderungsbereitschaft führt schliesslich dazu, dass Führungskräfte nicht die (wenige) verfügbare Zeit in die eigene Verbesserungsleistung investieren möchten. Oft kann nämlich beobachtet werden, dass viele Menschen sich auf ihre eigene Erfahrung verlassen und deshalb auf eine persönliche Weiterentwicklung verzichten. Bemerkungen wie «Ich mache das schon seit 20 Jahren, wie soll ich mich da noch verbessern?» oder «Ach was, ich habe schon unzählige Weiterbildungen gemacht» sind aber keine plausiblen Begründungen. Denn die Veränderung und Optimierung des persönlichen Verhaltens sind wahrscheinlich die grösste Aufgabe einer Führungskraft.

Was können wir von Trainings aus dem Sportbereich für die eigene Führungsleistung lernen?

Wer nebenbei im Sportbereich aktiv ist, wird bereits festgestellt haben, dass es einige Parallelen zum Berufsleben gibt. Denn Faktoren wie Ehrgeiz, Ausdauervermögen, Leistungsbereitschaft sowie Vorstellung und Kreativität sind auch im Arbeitsalltag gefragt – besonders in der Führungsetage. Das primäre Ziel von Sporttrainings ist die Leistungsoptimierung des einzelnen Sportlers oder des gesamten Teams, welche in erster Linie durch konkrete sowie messbare Zielsetzungen ermittelt wird. Wenn ich beispielsweise Welt-, Europa- oder Schweizer Meister in einer Disziplin werden möchte, habe ich mit dieser Vorstellung bereits eine Zielsetzung im Kopf und baue auf dieser Basis kontinuierlich meine Stärken aus. Gleichzeitig wird das persönliche Steigerungspotenzial wahrgenommen und ausgeschöpft: Es findet somit ein Soll-Ist-Abgleich statt und zeigt mir die Richtung meines Trainings an.



Selbst Führungskräfte, die ganz oben in der Führungshierarchie stehen und ihre Tätigkeit seit mehreren Jahren ausüben, haben immer noch Steigerungspotenziale. Ein regelmässiges Training, wie dies aus dem Sportbereich bekannt ist, hat verschiedene Vorteile für Führungskräfte. Durch die Steigerung der persönlichen Wirkung werden weitere Chancen erkannt. Mithilfe einer kontinuierlichen Standortbestimmung beginnt eine Führungskraft sich auch regelmässig mit sich selbst auseinanderzusetzen. In einem Training lassen sich die grossen Schritte einfacher auf Zwischenziele herunterbrechen, was ein nachhaltiges Umsetzen ermöglicht. Andererseits führt diese laufende Veränderung dazu, dass das Gelernte gleich im Arbeitsalltag angewendet werden kann. Dies bedeutet auch, dass nach einer Trainingssitzung unmittelbar Prozesse und Routinetätigkeiten effizienter durchgeführt werden. Eine Veränderung fängt stets bei einem selbst an.

Welche täglichen Instrumente kann ich ab sofort einsetzen?

Um eine Steigerung zu bewirken, ist zuerst die Richtung festzulegen. Hierbei bildet eine präzise und messbare Zielsetzung die Grundlage. Diese kann lauten: «Ich möchte meine per-

sönliche Wirkung in Präsentationen innerhalb der nächsten sechs Monate steigern.» Nun können Sie entscheiden, anhand von welchen Dimensionen Sie die persönliche Wirkung erfassen möchten. Oft haben kleine Veränderungen in der Kommunikation eine bemerkbare Wirkung, sei dies in der aktiven Gesprächsführung oder der «indirekten» Kommunikation mit der Mimik, Gestik und der angemessenen Kleidung. Mithilfe einer Standortbestimmung können Sie herausfinden, wo sich das Steigerungspotenzial bei Ihnen befindet: Was ist Ihnen besonders gut gelungen in der letzten Präsentation? (Wo) haben Sie bereits eine bewusste Steigerung erreicht? Was möchten Sie im Vergleich zur letzten Präsentation beim nächsten Mal besser machen? Wie können Sie die benötigten Massnahmen im Arbeitsalltag üben und anwenden? Es gibt genügend Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie Freunde, die gerne über die persönliche Wirkung Rückmeldungen geben können.

Es ist nicht immer so angenehm, mit den eigenen Steigerungspotenzialen konfrontiert zu werden. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, die eine hohe Machtdistanz im Unternehmen vorleben und sich nur von der besten Seite präsentieren möchten. Meist

finden sich diese Personen mehrere Jahre in der Führungsposition und fühlen sich mit ihrer Erfahrung sowie ihrem Status wohl. Regelmässige Trainings werden von Führungskräften meist aus verschiedenen Gründen vernachlässigt. Dabei handelt es sich beim kontinuierlichen Führungstraining um eine effektive Methode, um Optimierungen bei sich selbst und gleichzeitig im Betrieb zu bewirken. Veränderung hört nämlich nicht bei der Positionsbeschreibung auf: Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden.

QUELLE

Rascher, S. (2019). Just Culture in Organisationen: Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen. Springer-Verlag, DE.



AUTOR

Dr. Oliver Mattmann begleitet seit über einem Jahrzehnt Betriebe und Organisationen bei der bewussten Leistungssteigerung. Als provokanter Redner, Management-Trainer und Verfasser von «Zeit für die Zukunft – Zero E-Mail Strategy» begleitet er heute hauptsächlich Führungskräfte auf dem Weg zur Veränderung. Die Peter Beglinger Training Zug AG trainiert dabei Führungspersonen, die mehr aus sich machen und ihre persönliche Wirkung nachhaltig steigern möchten. Das «Fitness-Abo für Führungskräfte» ermöglicht es den Teilnehmenden, längerfristig von ihrer Führungsleistung zu profitieren. Mehr Infos gibt es auf: www.peterbeglingertraining.ch