

DER *Thomas Armbrüster* FÜHRUNGS- COACH

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG
NACH DEM 5-STUFEN-MODELL



VAHLEN

Zum Inhalt:

Die meisten Bücher über Leadership thematisieren jeweils eine einzelne Kompetenz, die gute Führung ausmachen würde. Damit wird jedoch kein Prozess aufgezeigt, wie man diese lernen kann bzw. wie sich Führungskompetenz in einer Person herausbildet. Das hier vorliegende Buch ist daher von anderer Natur: Statt eine zentrale Leadership-Weisheit in den Mittelpunkt zu stellen, wird ein Prozess aufgezeigt, wie man die gewünschten Leadership-Kompetenzen systematisch entwickeln kann – genauer gesagt, wie man andere dabei unterstützen kann, sich Führungskompetenzen schrittweise selbst anzueignen.

Dieses Buch stellt ein Fünf-Stufen-Modell der Führungsentwicklung vor, das auf Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie und Erwachsenenbildung basiert, sich aus persönlichen Erfahrungen als Führungskraft und Leadership-Trainer speist und als betriebliches Kompetenzmodell genutzt werden kann. Es verleiht Aktivitäten eine Struktur, die in manchen Unternehmen brach liegen und in vielen weiterentwickelt werden können: Der Personalentwicklung vom Mitarbeiter zum Manager und schließlich zum Leader.

Zum Autor:

Prof. Dr. Thomas Armbrüster ist Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Marburg. Seit mehr als 10 Jahren trainiert er Führungskräfte in Mitarbeiterführung, Kommunikation, Change Management und Strategie, und berät Unternehmen hinsichtlich strategischem Management und Personalentwicklung. Er ist Eigentümer der Prof. Armbrüster Leadership Services GmbH und Advisor Executive Education für die Mannheim Business School.

Der Führungscouch

Führungskräfteentwicklung nach dem
Fünf-Stufen-Modell

von

Prof. Dr. Thomas Armbrüster

Verlag Franz Vahlen München

“The most dangerous leadership myth is that leaders are born – that there is a genetic factor to leadership. This myth asserts that people simply either have certain charismatic qualities or not. That’s nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born.”

Warren Bennis

Vorwort

Während meiner Führungstrainings in den vergangenen zehn Jahren und bei der Beschäftigung mit der Literatur über Leadership sind mir zwei Dinge aufgefallen, die ich für Irrtümer halte und die meine Motivation geweckt haben, dieses Buch zu schreiben: Teilnehmer von Führungstrainings oder von Executive-MBA-Kursen halten Leadership-Kompetenzen häufig für angeboren statt angeeignet. Und Bücher über Leadership stellen meistens eine besondere Kompetenz heraus, die Führung ausmachen würde, anstatt einen Prozess aufzuzeigen, wie man diese Kompetenz lernen kann. In beiden Fällen fehlt der Prozess des Führen-Lernens über der Zeitachse.

Spricht man hingegen mit Personalentwicklern oder manchen Managementcoaches, dann fällt etwas anderes auf: Sie haben gelegentlich einen paternalistischen Zugang zum Lernen von Führung: „So ist es richtig, so muss man es machen“. Hier fehlt meines Erachtens das Gespür dafür, dass sich Führungskompetenz in einem Menschen nach einer eigenen Wahlentscheidung über die Zeit herauskristallisieren muss. Meine Erfahrung ist, dass man Erwachsenen als Fach- oder Führungskräften kaum etwas „beibringen“ kann, schon gar nicht einen von außen vermittelten Idealtyp von Führung. Denn zu führen basiert auf der Entscheidung in Freiheit, führen zu wollen – und dies auf die Weise, wie man es für richtig hält.

Wichtig ist allerdings, dass man diese Entscheidung auf Grundlage einer Unterscheidungsfähigkeit von Führungsstilen und deren Konsequenzen treffen kann. Bei dieser Entwicklung von Unterscheidungsfähigkeit für unterschiedliche Führungsarten und deren Folgen kann man Fach- und Führungskräfte unterstützen – mit Hilfe von Modellvergleichen, Filmanalysen, Videoanalysen, Rollenspielen und Sich-Ausprobieren mit anschließendem Feedback von anderen; dies alles mit zunehmender Herausforderung über die Zeit. Ein solches Entwicklungsmodell von

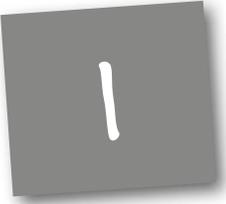
Führung darzulegen, das mit einem Minimum an „Vermitteln“ auskommt und welches das Unterstützen, sich selbst etwas anzueignen, in den Vordergrund stellt – und damit die Praxis der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung zu verbessern – war meine Motivation für dieses Buch.

München, im November 2016

Thomas Armbrüster

Inhalt

Vorwort	7
1 Vorbemerkungen zur Führungskräfteentwicklung	11
2 Formen der Persönlichkeitsentwicklung	23
3 Die fünf Stufen der Leadership-Entwicklung	37
4 Erste Stufe: Ziel- und Aufgabenkompetenzen	55
5 Zweite Stufe: Beziehungs- und Sozialkompetenzen	79
6 Dritte Stufe: Persönliche Präsenz	109
7 Vierte Stufe: Change-Kompetenzen	139
8 Fünfte Stufe: Kompetenzen zur Kultivierung von Leadership im Unternehmen	173
9 Abschließende Gedanken	189
Dank	201
Literatur	205



Vorbemerkungen zur Führungskräfteentwicklung

Dieses Buch wendet sich an Personalmanager, Personalentwickler, Managementtrainer und Coaches, die Fachkräfte dabei unterstützen wollen, Führungskräfte zu werden. Es stellt ein Fünf-Stufen-Modell der Führungsentwicklung vor, das Erkenntnisse aus Entwicklungspsychologie und Erwachsenenbildung aufgreift, betriebliche Kompetenzmodelle betrachtet und sich aus persönlichen Erfahrungen als Managementtrainer speist. Es soll Aktivitäten eine Struktur verleihen, die in vielen Unternehmen brach liegen oder weiterentwickelt werden können: der Personalentwicklung vom Mitarbeiter zum Leader.

In den Jahren 2010 bis 2014 habe ich zwischen Vorlesungen und Forschungsarbeiten im akademischen Betrieb sowie zwischen Leadershiptrainings und Strategicoachings bei Mandanten gelegentlich die Zeit gehabt, mir die Erfahrungen meiner Trainings zu notieren. Ein gebundenes Notizbuch, in das ich meine Gedanken eingetragen habe, habe ich gehütet wie meinen Augapfel; es wurde zu einer Art Ideen-Datenbank für dieses Buch und zum Ausgangspunkt der einzelnen Kapitel. In den Sommern 2015 und 2016 habe ich die Zeit gefunden, die zuvor gesammelten Gedanken zu Papier zu bringen. Dabei kristallisierte sich für mich heraus, dass die Entwicklung zur Top-Führungskraft entlang einer erkennbaren Linie verläuft, die man in fünf Stadien darstellen kann. Dieses Modell der Leadership-Entwicklung möchte ich in diesem Buch vorstellen.

Beginnen möchte ich mit der Erläuterung von Leadership-Kompetenzen vor dem Hintergrund von Entwicklungspsychologie und Erwachsenenbildung. Ich fand es immer überraschend, dass Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie kaum Eingang gefunden haben in die Personalentwicklung und das Managementcoaching. Viele Autoren haben

Entwicklungspsychologie meistens auf Kinder und Jugendliche bezogen, weniger auf Erwachsene. Das verkennt jedoch die dort hervorgebrachten Erkenntnisse, die sich auf kognitive, moralische und Identitätsentwicklungen bis zum Lebensende beziehen. Daher möchte ich gleich in Kapitel 1 die Zusammenhänge zwischen Entwicklungspsychologie und Leadership-Entwicklung darstellen und damit die Grundlage für das Fünf-Stufen-Modell legen.

Die meisten Bücher über Leadership thematisieren jeweils ein einzelnes Thema, das gute Führung ausmachen würde. Während des Schreibens dieses Buchs (2015/2016) waren Themen wie Authentizität, gesundheitsorientiertes oder achtsames Führen in Mode. Auf solche Einzelthemen zu fokussieren, kann hilfreich sein, und auch ich habe persönlich von einigen dieser Bücher profitiert. Jedoch wird dabei stets die Frage zu beantworten versucht, auf welche Weise man führen sollte, anstatt einen Prozess aufzuzeigen, wie man dies lernen kann. Das hier vorliegende Buch ist daher anderer Natur. Statt eine zentrale Leadership-Weisheit zu vermitteln, werde ich einen Prozess aufzeigen, wie man die gewünschten Leadership-Kompetenzen systematisch entwickeln kann – genauer gesagt, wie man andere dabei unterstützen kann, sich Führungskompetenzen schrittweise anzueignen.

Diese Unterscheidung zwischen „anderen etwas vermitteln“ und „andere dabei unterstützen, sich selbst etwas anzueignen“ ist in der Erwachsenenbildung sehr bedeutend. Im Gegensatz zur Pädagogik (Kinderbildung) spricht man in der Andragogik (Erwachsenenbildung) von der „Freiheit zu lernen“. Das heißt, dem Lernprozess geht die persönliche Entscheidung voraus, dass man etwas lernen möchte und auch was man lernen möchte. Auch das Sich-Aneignen von Leadership-Kompetenzen basiert auf einer solchen Entscheidung in Freiheit: Kein Trainer oder Coach kann einem Führungsqualitäten „beibringen“, aber er kann dabei unterstützen, dass man sie sich selbst aneignet. Für diesen Prozess, andere dabei zu unterstützen, sich Führungsqualitäten selbst anzueignen, möchte ich Personalmanagern, Trainern und Coaches eine Struktur an die Hand geben, die in dieser Form in der Praxis eingesetzt werden kann.

In vielen Firmen erfolgt das Erlernen von Führungskompetenzen immer noch durch den Sprung ins kalte Wasser: Führungskräfte werden nur in minimaler Form oder gar nicht auf die Vorgesetztenfunktion vorbereitet. So lernt man auf eine harte, eher schmerzhaft Weise. Und man macht Fehler, die mit mehr Unterstützung leicht vermeidbar gewesen wären.

 Es gibt immer noch Firmen, insbesondere im Mittelstand, die allenfalls ein Minimalprogramm von Leadership-Entwicklung betreiben: Sie verstehen Personalentwicklung als Fachkompetenz-Weiterbildung, plus eventuell ein oder zwei sporadischen Kursen zu Mitarbeitergesprächen oder Führungsinstrumenten.

Stattdessen kann durch Training, idealerweise mit Peer-Group-Austausch, aus dem Alltag heraus besprochen werden, welche typischen Aufgaben auf eine Führungskraft zukommen und welche klassischen Fehler und Fettnäpfchen auf einen warten. Leadership-Entwicklung, verstanden als eine Form von Persönlichkeitsentwicklung, erfolgt dann, indem man sich entscheidet, in dieser Richtung lernen zu wollen, das heißt, sich auf neue, größere Herausforderungen reflexiv vorbereitet.

Für einen solchen Entwicklungsweg gehe ich davon aus, dass (a) Leadership-Kompetenzen auf einer persönlichen Entscheidung für ein Lernen in dieser Richtung beruhen – und nicht etwa angeboren sind oder unterrichtsartig geschult werden können –, dass (b) die Annahme von Herausforderungen und die Reflexion des eigenen Handelns eine besondere Rolle spielen, und dass (c) die persönliche Aneignung von Führungskompetenzen durch Dritte, also durch Trainer und Coaches, ohne jeden Paternalismus erleichtert und beschleunigt werden kann. Der Punkt ist, dass Leadership-Entwicklung nicht immer, aber nach meiner Beobachtung durchaus häufig über typische Stadien erfolgt, die mit den Herausforderungen einer Führungslaufbahn zusammenhängen. „Problemzentrierung“ in der Erwachsenenbildung (siehe dazu weiter unten) bedeutet, die Herausforderungen der Führungskräfte möglichst gut zu kennen bzw. zu antizipieren und ihnen dafür Reflexionsmöglichkeiten und Verhaltenstestmöglichkeiten bereitzustellen.

! Klar ist, dass es stark unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen und damit unterschiedliche Talente zur Mitarbeiterführung gibt. Der eine hat möglicherweise sehr ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten, der andere weniger. Der eine hat stärkere Fähigkeiten zur Aufgabenstrukturierung, der andere weniger. Der eine hat Talente in sinnstiftender Zielkommunikation, der andere in hemdsärmeliger Initiative. Dass wir mit jeweils unterschiedlichen Talenten ausgestattet sind, heißt aber nicht, dass wir nicht lernen oder uns nicht stark verbessern könnten.

Ein drastisches Beispiel dazu: Der eine hat ein stark ausgeprägtes Geltungsbedürfnis, der andere neigt hingegen zu bescheidener Zurückhaltung (zum Thema Geltungsbedürfnis siehe ausführlicher die Kapitel 3 und 4). Der Entwicklungspfad zur zunehmenden Ausprägung von Leadership-Kompetenzen erfolgt daher unterschiedlich. Der erste muss vor allem soziale Kompetenzen ausprägen, um zur guten Führungskraft zu werden, der andere persönliche Präsenz entwickeln. Mit Hilfe der hier vorgestellten fünf Stufen werden solche Unterschiede sichtbar und handhabbar. Sie liefern ein Vokabular, um Unterschiede beschreiben zu können und maßgeschneidert einen Einstieg in eine bestimmte Stufe oder eine Weiterführung auf einer anderen Stufe zu ermöglichen.

Das Buch wird dabei konkrete Möglichkeiten aufzeigen, mit denen eine auf einer persönlichen Entscheidung beruhende Leadership-Entwicklung

bei bestehenden oder zukünftigen Führungskräften gefördert und beschleunigt werden kann. Für jede Stufe der Führungsentwicklung stelle ich Trainingsinhalte und -formate dar. Personalmanager und Trainer bekommen damit Vergleichsmöglichkeiten, wie ein Personalentwicklungskonzept, ein Trainingsprogramm oder eine Leadership-Akademie aufgezogen oder wie ihr jetziges Konzept weiterentwickelt werden kann. Mit dem Fünf-Stufen-Modell bekommen die einzelnen Maßnahmen eine Struktur, die an die eigene Organisation bzw. den vorhandenen Talentpool angepasst werden kann und die die Erstellung eines firmenspezifischen Konzepts erleichtert. Auch einem Maßschneidern auf einzelne Manager wird ein Weg geebnet: Personalentwickler bekommen ein Schema an die Hand, mit dem sie zusammen mit der jeweiligen Führungskraft ermitteln können, welche Schritte die nächsten sinnvollen sind.

Autobiographische Vorbemerkungen

Für interessierte Leser ist es vielleicht nicht ganz uninteressant, wie der Autor eines Leadership-Buchs über seinen eigenen Werdegang denkt. Meine ersten Führungserfahrungen sammelte ich im Rahmen einer mehrjährigen Ausbildung zum Reserveoffizier bei der Bundeswehr sowie bei diversen Reserveübungen während meines Studiums. Damalige Vorgesetzte von mir waren extrem unterschiedlich und ich meine, hinsichtlich der Unterscheidung zwischen guter und schlechter Führung dort wichtige Beobachtungen gemacht zu haben. Als Ausbilder an einer Unteroffiziersschule während meiner aktiven Dienstzeit sowie bei den Reserveübungen als Zugführer mit 50 Unterstellten hatte ich die Möglichkeit, einige Erfahrungen selbst ausprobieren zu können; mit welchem Erfolg, müssen andere beurteilen.

Nach Abschluss meines Studiums arbeitete ich in einer Unternehmensberatung in Berlin und wurde nach relativ kurzer Zeit Projektleiter. Neu war damals die externe Komponente: Ich war nahezu jeden Tag beim Kunden, und zwar ohne dass ich damals mit den impliziten Verhaltenscodizes im Geschäftsleben vertraut war. Insbesondere bei Dienstleistungen wie Unternehmensberatung geht es um Vertrauensaufbau. Dieser vollzieht sich über Qualitätsvertrauen, das durch analytische Kompetenz und Erfahrung nachgewiesen werden muss, und über persönliches Vertrauen, das auf positiven Interaktionen basiert. Da ich mit einigen Geschäftsgepflogenheiten nicht vertraut war, führte meine erste Projektleitung zu einem zwiespältigen Ergebnis: Intern in der Unternehmensberatung wurde das Projekt zunächst hochgelobt; extern stellte sich bald heraus, dass ein Folgeauftrag in weiter Ferne lag.

Der Lerneffekt stellte sich erst langsam ein; es dauerte Wochen bis ich verstand, was eigentlich passiert war. Ein nächstes und größeres Projekt, das ich zusammen mit einem deutlich älteren Projektmanager leitete, gelang sehr gut. Daraufhin wurde mir ein weiteres, größeres Projekt

als alleinigem Projektleiter angeboten, das ich wegen eines Stipendiums für eine Promotion im Ausland nicht mehr durchführte. Es folgte eine Zeit als Doktorand und später als Habilitand. Diese Jahre waren nur mit minimaler Leitungsverantwortung gegenüber studentischen Hilfskräften verbunden, dafür aber mit der Möglichkeit, Führungsverhalten von anderen, in dem Fall Professoren, über Jahre hinweg beobachten zu können. Insgesamt hatten sich für mich damit im Alter von Mitte dreißig Einblicke in drei Systeme ergeben: Militär, Unternehmensberatung und staatliche Universität.

Mit Ende dreißig kam ein viertes System hinzu: Privathochschulen. Diese ähneln wesentlich mehr mittelständischen Unternehmen als staatlichen Universitäten, nicht nur wegen ihrer Rechtsform, sondern auch hinsichtlich Personalmanagement und Führungsstilen. Nach anderthalb Jahren als Hochschullehrer an einer privaten Hochschule, und damit wohl sehr früh, wurde mir das Dekans-Amt angetragen, so ziemlich der unbeliebteste Job als Professor. Ich hätte ablehnen können und keiner hätte es mir allzu übel genommen, aber irgendwie gefiel mir der Gedanke, so etwas wie Hochschulmanager zu werden. Der Fakultät gehörten neben einem Dutzend Professoren auch Instituts-, Verwaltungs- und wissenschaftliche Mitarbeiter an, insgesamt ca. 40 Personen. Die zentrale Aufgabe, die ich mir vornahm, war, die Fakultätsstruktur von einem klassischen Lehrstuhlsystem zu einer Matrixstruktur mit Kompetenzcentern umzubauen, vor allem um gegenüber Sponsoren, die die private Universität damals dringend brauchte, flexibler und praxisnäher aufgestellt zu sein.

Zum ersten Mal hatte ich es also mit der Leitung von Wandel in der eigenen Organisation zu tun, von mir selbst initiiert. Die Befähigung dazu nahm ich an zu haben, und zwar nach meiner damaligen Einschätzung aufgrund einer gewissen Unabhängigkeit. Die private Hochschule hatte das Selbstbild einer starken Andersartigkeit gegenüber anderen Hochschulen, und da ich noch nicht lange dabei war, hatte ich zu den Grundannahmen dieser sehr ausgeprägten Kultur einen gewissen Abstand. Mit einer (aus heutiger Sicht vermeidbaren) Lagerbildung, auch unter den Studierenden, knirschte und krachte es – zum einen wegen meiner Initiative und zum anderen weil ich nicht als einer der ihren wahrgenommen wurde –, aber einiges an Reformen gelang. Wenig später kam ein Angebot zur Leitung einer privaten Business School. Dort gelang es, mit Hilfe zweier Unternehmensberatungen und gegen starke Bedenken des Aufsichtsrats, einen wichtigen Schritt zu initiieren, nämlich die Umbenennung von einem lokalen zu einem international vermittelbaren Markennamen.

In beiden Fällen, zunächst als Leiter eines Fachbereichs und später einer privaten Business School, bereitete mir die Andersartigkeit des neu Hinzugekommenen nicht nur Handlungsspielräume, sondern auch Schwierigkeiten. Ich wurde nicht als der Home-Kultur zugehörig wahrgenommen, sondern als Fremdling. Ein gelegentlicher Mangel an Diplomatie gegenüber Vorgesetzten tat sein Übriges. Die Kraft der Unabhängigkeit

kann sich ins Gegenteil verkehren, wenn sie von Vorgesetzten als befremdlich wahrgenommen oder vom Mitarbeiter auf unsensible Weise gezeigt wird. Unter Umständen kann dies zu einer besonders schwierigen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung und schließlich zum Konflikt führen, wie ich erfahren durfte. Gleichzeitig können eine solche Auseinandersetzung und eine damit verbundene berufliche Zäsur einen Lerneffekt darstellen. In Kapitel 6 wird auf diese Ambiguität zurückzukommen sein.

Die Kontaminierung der Begriffe „Leader“ und „Persönlichkeitsentwicklung“

Die Begriffe „Leadership“ und „Leader“ sind in Deutschland für viele kontaminiert, und auch bei mir lösen sie eine gewisse Beklemmung aus. Bereits der etwas rationalere Begriff „Mitarbeiterführung“ erzeugt ein gewisses Unbehagen. In einer demokratischen Gesellschaft sind alle Bürger vor dem Gesetz gleich, und als erwachsener Mensch möchte man eigentlich nicht geführt werden. „Mitarbeiterführung“ und „Leadership“ klingen archaisch, nach etwas längst Vergangenen, mit dem man eigentlich nichts mehr zu tun haben möchte, nach Manipulation, Rattenfängerrei, geschlossener Gesellschaft und Totalitarismus. Ich selbst habe dem Begriff Leadership lange Zeit sehr skeptisch gegenüber gestanden. Aber halten wir uns vor Augen:

 In demokratischen Gesellschaften gibt es aus guten Gründen Privateigentum und damit Verfügungsrechte; und Unternehmen müssen diese Verfügungsrechte aus Effizienzgründen strukturieren, also eine Organisationsstruktur schaffen. Im Prinzip wird davon ausgegangen, dass sich die Mitglieder innerhalb dieser Struktur mehr oder weniger rollenkonform verhalten. Und in der Tat setzen die Rollen einen Rahmen, aber sie führen nicht automatisch zu einem erwünschten Verhalten der Teilnehmer. Im Firmenalltag bedarf es vieler kleiner und manchmal großer persönlicher Steuerungsprozesse, um einen effizienten Ablauf zu gewährleisten oder einen neuen Weg einzuschlagen – und damit bedarf es Mitarbeiterführung. Ökonomisch ausgedrückt, spart eine Firma, in der gut geführt wird, enorme Transaktionskosten.

Insbesondere John Kotters Credo „We are overmanaged but underled“ aus seinem Buch „A Force for Change“ (1990) stand im Mittelpunkt der (deutschen) Kritik. Man verstand es in Deutschland als Ruf nach starken Führungspersönlichkeiten und bekam ein historisch begründetes Störgefühl über Kotters Anliegen. Als dieser das Buch schrieb, hatten viele US-amerikanische Großunternehmen Marktanteile in ihren Branchen gegen japanische und europäische Mitbewerber verloren. Kotter machte in diesen Großunternehmen die Beobachtung, dass Führungskräfte oft rein administrative Rollenauffassungen hatten und dass es wesentlich mehr Mut im Führungsverhalten bedürfe, um die Unternehmen wieder

wettbewerbsfähig zu machen. Für deutsche Organisationswissenschaftler hatte der Satz „We are overmanaged but underled“ jedoch eine starke Ähnlichkeit mit einem antidemokratischen Ruf nach einem starken Führer. Wenn sich Kotters Credo auch in Deutschland durchsetze, so die extremsten Befürchtungen, hätten wir eine Art Rückfall in die Vergangenheit, in denen Erfolg lediglich als Ergebnis „straffer Führung“ gesehen werden würde.

Auch ich habe lange gebraucht, um zu verstehen, dass Kotter sein Credo ganz anders gemeint hat – und zwar in einem fast gegenteiligen Sinne als es ihm in Deutschland ausgelegt wurde. Was er meinte, war, dass amerikanische Manager mehr persönliche Unabhängigkeit bräuchten, mehr Mut zum eigenen Verstand, mehr Eigeninitiative – sie sollten weniger „Organization Men“ sein, um den Begriff von William Whyte (1956) aufzugreifen. Eine Auslegung seines Credos in einem totalitären Sinne würde Kotter als komplette Umdrehung seines Anliegens bezeichnen.

Auch für dieses Buch gilt: Wenn hier die Begriffe „Leader“ und „Leadership“ verwendet werden, möchte ich mich gerne von politischen Auslegungen abgrenzen. In der Tat, die Begriffe „Leader“ und „Leadership“ zu benutzen, kann in Deutschland historisch bedingt etwas Beklemmendes haben. Aber gemeint ist hier, dass ein „Leader“ – sei es in Unternehmen, in Non-Profit-Organisationen, in linksliberalen oder konservativen Zeitungsredaktionen oder in politischen Parteien von links über die Mitte nach rechts – diejenige Person ist, die im Kantischen Sinne den Mut hat, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen, danach zu handeln und durch Unabhängigkeit Autorität gewinnt anstatt durch Anpassungsgeist Karriere zu machen.

Ein anderer Begriff löst ebenfalls, auch bei mir, eine gewisse Beklemmung aus: „Persönlichkeitsentwicklung“. Wer diesen Begriff so versteht als gäbe es in einer Gesellschaft nur eine Richtung der Persönlichkeitsentwicklung, hin zu einem „Neuen Menschen“, begibt sich in Richtung der Ideologie, die George Orwell in seiner „Farm der Tiere“ (1945) oder Aldous Huxley in seinem Roman „Schöne neue Welt“ (1953) plastisch beschreiben: Basierend auf den besten Absichten, ein „gutes Gemeinwesen“ zu erzeugen, entsteht vereinheitlichtes Denken und schließlich eine totalitäre Gesellschaft. Wer den Begriff Persönlichkeitsentwicklung so eindimensional verwendet, signalisiert darüber hinaus mit oder ohne Absicht, dass er oder sie sich zur Spezies der Auserwählten zählt, die, um es mit Huxley auszudrücken, sich zur „Alpha“-Kaste der Führungspositionen zugehörig fühlen, oder, mit Orwell, „unter Gleichen etwas gleicher sind als die anderen“.

Huxleys schöne neue Welt warnt vor einer Konditionierung von Menschen auf eine permanente Bedürfnisbefriedigung, bei der die Fähigkeit nach kritischem Denken und Hinterfragen der gegebenen Weltordnung abhandenkommt. Er skizziert dabei ein Kastensystem von Menschen von der Stufe „Epsilon Minus“ für einfachste Tätigkeiten bis zur Stufe

„Alpha Plus“ für höchste Führungskräfte. Auch wenn diese Stufen in der schönen neuen Welt auf künstlicher Fortpflanzung, Konditionierung und Indoktrination beruhen anstatt auf Persönlichkeitsentwicklung, muss Huxleys Roman für jedes Stufenmodell von Personalentwicklung eine Warnung sein, auch für dieses Buch. Ich werde diese Diskussion in den abschließenden Reflexionen in Kapitel 9 daher wieder aufnehmen.

Orwells Farm der Tiere war eine Allegorie auf die Sowjetunion, und in der Tat verband man mit dem „neuen Menschen“ dort (ursprünglich bei Trotzki) die Idee, Personen könnten im Sozialismus ihre individualistische Vorprägung ablegen. Aber Ideen zum neuen Menschen kommen auch in verschiedenen anderen Denkrichtungen vor: bei Religionen in Ideen von Erleuchtung oder Erlösung; im Erziehungswesen in paternalistischen Ansätzen. Gemeinsam ist ihnen das Element „Wie der Mensch zu sein hat“. Angetrieben durch die besten Absichten wird der antifreiheitliche Charakter dieses paternalistischen Denkens kaum erkannt, oft auch von humanistischen Psychologen oder aufklärungsorientierten Journalisten oder Politikern nicht. Im Vorwort des Katalogs zur Ausstellung „Der Neue Mensch“ in Dresden 1999 hieß es richtigerweise, als Leitbild habe der neue Mensch nicht nur Diktatoren und Schlächtern, sondern auch Revolutionären, Aufklärern und Humanisten vor Augen gestanden (Anz, 2000).

Für einen pluralistischen Begriff von „Persönlichkeitsentwicklung“

In diesem Buch wird daher versucht, den Begriff „Persönlichkeitsentwicklung“ anders zu verstehen, nämlich in einem pluralistischen und in einem partikularistischen Sinn. Pluralistisch bedeutet: In einer freiheitlichen Gesellschaft gibt es dankenswerterweise eine Vielzahl von unterschiedlichen Persönlichkeitsentwicklungen, und genau das ist gut so, denn sonst wäre es keine freiheitliche Gesellschaft. Innerhalb dieser Vielfalt von Persönlichkeitsentwicklungen fokussiert dieses Buch lediglich auf eine der vielen Formen, nämlich auf diejenige in Richtung Übernahme von Verantwortung und Initiative in Organisationen; auf Englisch und Neudeutsch „Leadership“ genannt.

Dazu eine Randbeobachtung: Bei der Studienstiftung des deutschen Volkes, einer politisch ungebundenen Institution zur Begabtenförderung, werden Studenten gefördert, die „Leistung, Initiative und Verantwortung“ an den Tag legen. Aus einer amerikanisch-unbefangenen Sicht wären genau diese drei Aspekte, oder zumindest die letzten beiden, nichts anderes als: Leadership. Man nennt es in Deutschland manchmal nur anders. Auch die Personen, die mit Leadership verbunden werden, sind in den USA vor allem positiv assoziiert: Abraham Lincoln, Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy, Dwight D. Eisenhower, Mahatma Gandhi, Mutter Teresa oder, vielleicht am umstrittensten, Steve Jobs.

Bei der Entwicklung von Leadership-Kompetenzen geht es also nicht um „die“, sondern um eine von vielen Persönlichkeitsentwicklungen. Die Entwicklungspsychologen Jean Piaget, Lawrence Kohlberg und Jane Loevinger haben es geschafft, den Entwicklungsbegriff ohne die oben genannte antifreiheitliche Kontamination zu verwenden, weil sie ihn pluralistisch verstanden und empirisch gefüllt haben. Auf dieser Basis geht es gerade nicht darum, „den einen Leader“ auszumachen oder „eine Gruppe besonderer Menschen“ auszubilden, sondern – wie spätestens in Kapitel 8 deutlich werden sollte – Leadership im Unternehmen, verstanden als Initiative und Verantwortungsübernahme durch möglichst viele, zu begrüßen, zu ermuntern und zu fördern, also Führungskräfte zu haben, die als selbstbestimmte „Citoyens“ nach innen und außen wirken.

Zu dem hier vorgeschlagenen, pluralistischen Bild von Persönlichkeitsentwicklung zählt auch, dass Entwicklungsprozesse nie abgeschlossen sind und nie sein können. Auch wenn jemand es schafft, sich in Bezug auf Initiative und Verantwortungsübernahme in oder für Organisationen, also hinsichtlich Leadership-Kompetenzen, „stark weiterzuentwickeln“, was im Sinne dieses Buches selbstverständlich sehr erfreulich wäre, dann wird diese Person in anderer Hinsicht möglicherweise stagnieren. Leadership-Entwicklung in diesem Sinne ist keine holistische, sondern eine partikularistische Denkfigur. Das heißt: Sie macht nie einen Menschen als Ganzes aus, sondern immer nur einen Teilaspekt einer Person, der mehr oder weniger ausgeprägt sein kann – parallel zu vielen anderen Teilaspekten derselben Person, die ebenfalls mehr oder weniger ausgeprägt sein können.

Dieses Buch basiert damit auf einem Vorschlag an den Leser: Lassen Sie uns die Begriffe „Führungskompetenzen“ und „Leadership-Entwicklung“ wegen des Zusammenhangs mit selbstbestimmten Citoyens nicht nur als kompatibel mit einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung, sondern im amerikanischen Sinne als ihr förderlich auffassen.

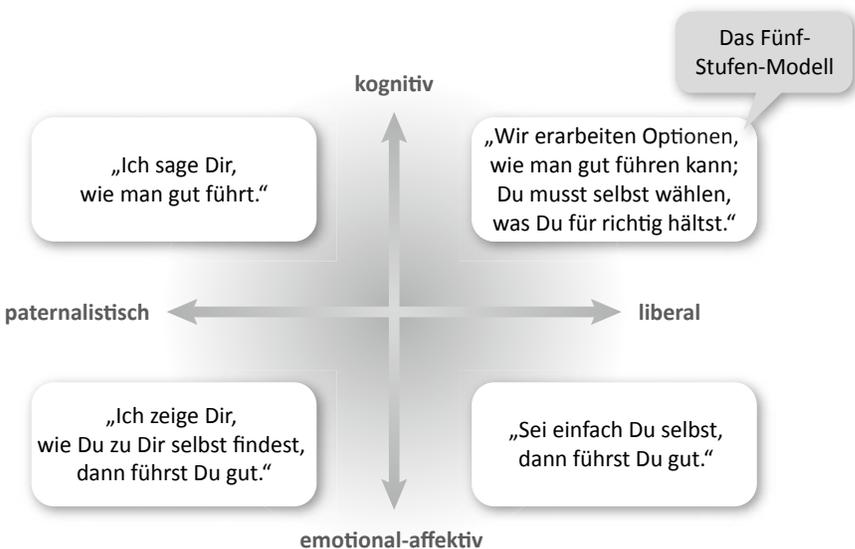
Für die Länge dieses Buchs wollen wir also „amerikanisch-unbefangen“ mit Leadership-Kompetenzen und -Entwicklung umgehen, die Befürchtung einer Huxleyschen neuen Welt für einen Moment ablegen und sehen, ob wir mit Hilfe dieser Unbefangenheit etwas lernen können. Lassen Sie uns mutig genug sein, dass wir mit dem pluralistischen und partikularistischen Begriff von Leadership nicht in eine politische Ecke geschoben oder mit der Utopie eines „neuen Menschen“ assoziiert werden, sondern allenfalls in eine Kantische Ecke des Muts, der eigenen Urteilskraft zu trauen und danach zu handeln. Wenn wir Leadership und Persönlichkeitsentwicklung wie die unten näher beschriebenen Entwicklungspsychologen als Gewinn an Selbstbestimmung in einer pluralistischen Gesellschaft verstehen, dann wendet sich dies gegen eine Politisierung in

Richtung linker oder rechter Ränder. Jemand, der Leadership in diesem Sinne versteht, ist kein „Rattenfänger“, sondern im Gegenteil jemand, der aufgrund persönlicher Unabhängigkeit keinem Rattenfänger auf den Leim geht.

Der Trainingsansatz dieses Buchs

Wenn wir Führungsentwicklung also als Gewinn an persönlicher Autonomie verstehen, dann muss der Ansatz, wie man andere dabei unterstützen kann, auf Selbststeuerung des Lernenden beruhen. Der Trainingsansatz muss daher ein liberaler und kann kein paternalistischer sein. Der amerikanische Entwicklungspsychologe Carl Rogers hat es wie folgt auf den Punkt gebracht: „A person cannot teach another person directly; a person can only facilitate another’s learning“ (Carl Rogers, 1951). Dies betrifft insbesondere das Lernen von Erwachsenen. Der amerikanische Begründer der Andragogik (Erwachsenenbildung) und Wegbereiter der Idee des lebenslangen Lernens, Malcom Knowles (2007), hat dies ebenfalls herausgearbeitet: Erwachsene lernen auf Basis eines autonomen Selbstkonzepts als Lernende. Für Personalentwickler und Trainer – und für dieses Buch – bedeutet dies, dass man Führungsqualität nicht lehrerhaft vermitteln kann, sondern man Trainingsteilnehmer und Coachees lediglich darin unterstützen kann, sich Führungsqualitäten selbstgesteuert anzueignen.

Darüber hinaus lassen sich Führungsseminare und Coachings hinsichtlich ihres Zugangs zum Teilnehmer voneinander abgrenzen. Hier kann man zwischen einem emotional-affektiven und einem kognitiven



Ansatz unterscheiden. Beim emotional-affektiven wird versucht, den Trainingsteilnehmer oder Coachee emotional zu berühren bzw. ein Lernen durch Erleben seiner selbst sicherzustellen („Authentizität“; „zu sich selbst finden“). Beim kognitiven Ansatz geht es hingegen um die Systematisierung von Erfahrungen und Verhaltensoptionen in Modellen; der Lerneffekt ergibt sich aus der Identifikation und Analyse eigenen Verhaltens im Vergleich zu Alternativen. Während beim emotional-affektiven Ansatz also die Selbstentdeckung im Vordergrund steht, ist es beim kognitiven Ansatz die Wahlentscheidung. Diese Unterscheidungen lassen sich wie folgt skizzieren.

„Sei einfach Du selbst, dann führst Du auch gut“ ist das Motto der Authentizitätsapostel. Dass dies in der Personalentwicklung nicht funktionieren kann, werde ich in Kapitel 6 näher ausführen. Stattdessen ist meine Erfahrung, dass sich Selbstreflexion aus kennengelernten Alternativen ergibt – und Führungslernen damit über Wahlentscheidungen für richtiges Verhalten anstatt über kontemplative Selbstbeschau. Damit repräsentiert das Fünf-Stufen-Modell einen kognitiven (statt emotional-affektiven) und liberalen (statt paternalistischen) Zugang zu Personalentwicklung.

Das Modell geht damit durchaus eine Gratwanderung: Auf der einen Seite vertritt es einen liberalen statt paternalistischen Ansatz; auf der anderen Seite schlägt es ein Modell mit „vorgesehenen“ Stadien der Führungsentwicklung vor. Diese Gratwanderung ist erstens deswegen erforderlich, weil Verantwortungen und damit Herausforderungen von Führungskräften in Organisationen in der Regel über der Zeitachse ansteigen, und weil mit steigenden Aufgabenbereichen wachsende Führungskompetenzen entstehen. Zweitens ist eine solche Gratwanderung erforderlich, weil auch Persönlichkeitsentwicklung (als Grundlage der Herausbildung von Führungsqualitäten) gemäß vorliegenden Forschungsergebnissen nach mehr oder weniger erkennbaren Mustern mit unterschiedlichen Stadien verläuft, wie das folgende Kapitel zeigt.

2

Formen der Persönlichkeitsentwicklung

In diesem Kapitel werden drei zentrale Modelle der Persönlichkeitsentwicklung vorgestellt:

- Piagets Modell der kognitiven Entwicklung,
- Kohlbergs Modell der Moralentwicklung,
- Loevingers Modell der Ich-Entwicklung.

Deren Zusammenhang mit Leadership-Entwicklung wird erläutert. Darüber hinaus wird herausgestellt, dass Leadership-Entwicklung mit Alternativenkenntnis und Sprachentwicklung zu tun hat, denn nur was wir in Bezug auf Alternativen beschreiben können, können wir verändern.

Nehmen wir den Begriff Ent-Wicklung einmal wörtlich, dann bedeutet dies, dass ein Knäuel vorliegt, das zu einem gut sortierten Faden aufgelöst werden kann. Das ist keine schlechte Metapher, denn sie signalisiert, dass das Material bereits vorhanden ist, nur anders strukturiert werden kann. Persönlichkeitsentwicklung bedeutet mit dieser Metapher also, dass man aus Vorhandenem etwas machen kann und nicht zwingend etwas Neues schaffen muss, um Verbesserungen zu erzielen.

Bei den Denkrichtungen der Persönlichkeitsentstehung kann man grob unterscheiden zwischen einer humanistischen, einer psychoanalytischen und einer entwicklungsbezogenen. In aller Kürze bezieht sich die humanistische (z. B. Abraham Maslow oder Carl Rogers) beispielsweise auf „Selbstverwirklichung“ als höchste Stufe der Persönlichkeitsentwicklung; die psychoanalytische (z. B. Erik Erikson) auf innere Identitätsbildung; und die entwicklungsbezogene (z. B. Jean Piaget) ist am mutigsten bezüglich der Identifikation von Entwicklungsstadien. Die drei Richtungen und deren Autoren haben sich gegenseitig befruchtet und ergänzt. Für ein Verständnis von Leadership-Entwicklung sind Jean Piagets Modell der kognitiv-intellektuellen Entwicklung, Lawrence Kohlbergs Modell der Moralentwicklung und Jane Loevingers Modell der Ich-Entwicklung besonders hilfreich.



Denkrichtungen der
Persönlichkeitsentstehung

Piagets Stufenmodell der kognitiv-intellektuellen Entwicklung

Jean Piaget (1896–1980) hat sich zunächst mit der kognitiven Entwicklung von Kindern und Jugendlichen befasst, und zwar verstanden als Prozess von der Fähigkeit zum Umgang mit Konkretem zur Fähigkeit zum Umgang mit Abstraktem. Kleinkinder bis zum Beginn der Sprachentwicklung, also bis zum Alter von ca. zwei Jahren, sind gemäß Piaget in einem „sensormotorischen Stadium“, in dem die physische Interaktion mit konkreten Objekten im Vordergrund steht. Am Ende dieses Stadiums steht das Erkennen, dass es jenseits von anfassbaren Objekten auch solche gibt, die man nicht anfassen kann, aber dennoch existieren. Es prägt sich ein Verständnis von Symbolik aus. Kinder im Alter von ca. 2 bis zu ca. 7 Jahren befinden sich gemäß Piaget im „vor-operationalen Stadium“, in dem die o.g. Symbolik beim Spielen erste Kraft entfaltet: Die Puppe symbolisiert einen Menschen; der große Pappkarton ein Haus. Kinder sind in diesem Alter jedoch nur sehr begrenzt in der Lage, Kausallogik anzuwenden, Informationen selbst zu verändern oder sich in die Lage anderer Menschen hineinzusetzen. Später, im „konkret-operationalem Stadium“ im Alter von ca. 7 bis ca. 11 Jahren, setzt dann eine konkrete Kausallogik ein, um Probleme zu lösen. Zwar sind Kinder in dieser Phase noch nicht zu abstrakt-hypothetischem Denken in der Lage, und auch die



Kognitive Entwicklung