

# «Lebenslanges Lernen gilt auch für Führungskräfte»

**INTERVIEW** Als Geschäftsleiter Management Weiterbildung an der ETH Zürich kennt Jürg Kuster die Anforderungen an Führungskräfte. Im Interview mit MK erklärt er, was eine gute Führungsperson ausmacht, wie man sich diese Eigenschaften am besten aneignet und wie sich die Anforderungen ändern.

VON ROBERT WILDI

**MK** Herr Kuster, die politische und die Wirtschaftswelt brauchen gute Leadertypen. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Führungsqualitäten, die zum Erfolg führen?

**JÜRIG KUSTER** Aus den vielfältigen Erfahrungen von über 80 Seminaren, die wir jährlich mit Führungskräften durchführen, kristallisieren sich vor allem die Themenkreise «geschicktes Verhandeln», «authentisch und glaubwürdig führen» sowie «Verantwortung wahrnehmen» heraus. Die Führungsetagen von heute sind zu stark mit Personen besetzt, die Führung als Nebenamt verstehen und sich in Anbetracht der vielen anderen Aufgaben dafür nicht genügend Zeit nehmen.

**MK** Sind solche Qualitäten angeboren oder muss man sich das Rüstzeug zur soliden Führungskraft mit harter Arbeit aneignen?

**KUSTER** Führung ist ein Handwerk, das wie jedes andere auch gelernt werden kann. Dieses Bewusstsein ist leider noch nicht in alle Personalentwicklungsabteilungen vorgedrungen. Um dieses Rüstzeug zu erwerben, gibt es sowohl für Einsteiger wie auch für bereits erfahrene Führungskräfte eine breite Palette von Weiterbildungsangeboten. Der «natural born leader», der intuitiv über alle diese Eigenschaften verfügt, gehört nach meiner langjährigen Erfahrung als Führungsoach zu den grossen Ausnahmen.

**MK** Kann man Führung und Management überhaupt in der Theorie erlernen oder geht das nur in der Praxis?

**KUSTER** Eine Theorie, die in der Praxis nicht funktioniert, ist auch in der Theorie entweder falsch, unvollständig oder auf einen bestimmten Fall nicht anwendbar. Eine verstandene Theorie gibt der Führungskraft zusätzliche Sicherheit und grösseren Handlungs-

spielraum, im Praxisfall richtig zu agieren. Sie ersetzt jedoch auf keinen Fall den Einsatz des gesunden Menschenverstandes. Unsere Führungstrainings sind konsequent auf diesen Erkenntnissen aufgebaut und bieten vielfältige Gelegenheiten, aus anwendbaren Theorien für die Praxis zu lernen.



**MK** Muss eine gute Führungsperson heute fast schon manipulative Fähigkeiten besitzen?

**KUSTER** Das Wort «manipulativ» ist für mich zu negativ besetzt, denn es enthält den Aspekt der nicht durchschaubaren Einflussnahme. Gute Mitarbeiterführung muss jedoch stets dem Prinzip

**Jürg Kuster** ist Geschäftsleiter der BWI Management Weiterbildung an der ETH Zürich. Dieses Institut führt in den vier Bereichen Projektmanagement, Führung, Management-Techniken und Supply Chain Management regelmässige Seminare und Workshops zu mehr als 40 Themen durch. Einerseits als öffentliche Seminare, andererseits auch als firmeninterne Veranstaltungen.  
[www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

**MK** Die Welt dreht sich rasch, mit ihr die Ansprüche an Führungspersonen. In welchen Zeitabständen sollten Manager und Leader ihr eigenes Verständnis von guter Führung einem Kontrollcheck unterziehen?

**KUSTER** Das Motto des lebenslangen Lernens gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte. Allzu rasch stellen sich im Alltag Handlungsmuster ein, die bei den Mitarbeitenden nach kurzer Zeit nicht mehr die gewünschte Reaktion erzielen. Die Reflexion der eigenen Führungswirkung soll laufend erfolgen, das heisst vor allem im Alltag und nicht nur in bestimmten Zeitabständen. Impulse können auch von aussen kommen, sei es durch direktes Feedback der Mitarbeitenden, durch den Besuch einer Weiterbildung oder auch durch den regelmässigen Austausch mit Führungskollegen in eigens dafür vorgesehenen Gefässen.

folgen, dass die geführte Person auch erkennen kann, warum der Chef diese Aufgabe bzw. Massnahme anordnet oder jenen Entscheidung fällt. Die Erwartungshaltung der obersten Führung an die Vorgesetzten ist heute gross, ein Maximum aus den Mitarbeitenden herauszuholen. Dieses Ziel soll jedoch mit dem notwendigen Respekt und Stil erreicht werden.

**MK** Welchen Ansprüchen müssen Bildungsinstitute mit Kernkompetenz Führung heute gerecht werden, um vielbeschäftigte Manager für ihre Programme zu gewinnen?

**KUSTER** Der Einfluss von Bildungsinstituten auf die «vielbeschäftigten Manager» ist relativ gering. Einerseits stellen diese ihre eigenen Weiterbildungsbedürfnisse zu häufig hinter die Interessen des Unternehmens zurück und andererseits steigt die Lern- und Entwicklungsresistenz proportional mit der hierarchischen Ebene. Nach dem Motto: «Ich führe nun schon über zehn Jahre erfolgreich, was kann ich an einer solchen Veranstaltung noch profitieren?» Ein erfolgreicher Weg führt hier nicht mehr über das Vermitteln von Wissen, sondern vielmehr über die intensive Arbeit an eigenen realen Führungssituationen und den Austausch mit Personen in ähnlichen Positionen.

**MK** Wird in zehn bis 20 Jahren anders geführt als heute? Welche Entwicklungen können Sie sich diesbezüglich vorstellen?

**KUSTER** Die Führungstheorien verändern sich nicht nach Belieben, denn es geht letztlich immer um den Menschen. Der hat sich in den vergangenen Jahren nicht grundsätzlich verändert. Es ist heute noch nicht absehbar, wie stark sich die Mitarbeiterführung mit der Generation Y und der damit verbundenen technologieaffinen Lebensweise verändern wird. Für die Forschung mag es spannend sein, neue Konzepte zu entwickeln, z.B. «... was wir aus der Schwarmintelligenz über Führung lernen können». Ob diese Erkenntnisse dann in der Realität eine bessere Führung ermöglichen, bleibt zumindest noch zu beweisen. ■

**Wer vorne mitmischen will, muss sich auf lebenslanges Lernen einstellen.**

