

Qualifizierung erfahrener Führungskräfte:

Vielfalt der Ansprüche bündeln

Es wird zunehmend schwerer, gut qualifizierte und geeignete Führungskräfte zu finden und die Unternehmen haben ein steigendes Interesse, ihre guten Führungskräfte zu fördern und an ihr Unternehmen zu binden. Die Nachfrage nach Qualifizierung dieser Zielgruppe steigt. / Von Axel Müllender*

Ältere Führungskräfte müssen vor allem lernen, Verantwortung zu delegieren und eine Vertrauenskultur aufzubauen.



Foto: www.bilderbox.com

Die Zielgruppe der erfahrenen Führungskräfte zeichnet sich durch eine hohe Heterogenität aus. Es gibt eine grosse Spannbreite hinsichtlich Alter, hierarchischer Position, Führungsspanne und Qualifizierungsstandes der Personalführung. In Seminaren muss dies bei der Konzeption und Durchführung berücksichtigt werden.

- Die Zielgruppe bringt Erfahrung in der Führung mit, unabhängig davon, wie gut sie dafür qualifiziert wurde und wie gut ihre Führungsfähigkeiten tatsächlich entwickelt sind. Sie haben ihren eigenen Stil entwickelt und führen damit mal mehr und mal weniger erfolgreich.
- Sie sind es gewohnt, anderen etwas bei-

zubringen, Orientierung zu bieten, vorne zu stehen und zu dirigieren und waren oft seit vielen Jahren nicht mehr in der Rolle des/der Lernenden.

- Je nach Unternehmen und hierarchischer Position sind sie auch «öffentliche Personen» und haben ihr Gesicht zu wahren. Die Anmeldung zu einem Führungsseminar könnte schon dazu führen, dass ihnen mangelnde Führungskompetenz unterstellt wird.
- Führungskräfte sind stark eingebunden und haben wenig Zeit für eigene Weiterbildungen, oder sie suchen aufgrund enttäuschender Erfahrungen (immer wieder die gleichen Inhalte in Führungstrai-

nings) nicht mehr nach solchen Angeboten.

Gestaltung von Angeboten

Aufgrund der Erfahrungen der BWI-Management-Weiterbildung in Zürich mit Angeboten für erfahrene Führungskräfte lassen sich einige Gestaltungsprinzipien definieren, die massgeblich für den Erfolg sind:

- Der Teilnehmer(innen)kreis muss sich exklusiv aus erfahrenen Führungskräften rekrutieren, damit eine vergleichbare Basis an Erfahrung besteht, auf der diskutiert und aufgebaut werden kann.
- Die durchführenden Trainer(innen) müssen über genügend eigene Berufs- und

Lebenserfahrung verfügen, um den erfahrenen und oft älteren Teilnehmer(innen) standhalten und ihnen ein attraktiver Gesprächspartner sein zu können.

- Ein wesentlicher Bestandteil muss der Austausch unter den Anwesenden sowie die Arbeit an deren konkreten Fragestellungen sein. Theorieteile sollten kurz gehalten werden, zugunsten von Fragen und Transferübungen.
- Die Trainings sollten firmenextern und in kleinen Gruppen durchgeführt werden, damit offen über konkrete Anliegen und Führungsprobleme gesprochen werden kann.
- Eine Durchführung mit zwei Trainern sorgt nicht nur für Abwechslung, sie ermöglicht auch ein intensives Arbeiten in kleinen Untergruppen. So kann mit konstruktivem Feedback an den eigenen blinden Flecken gearbeitet werden.
- Die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit sollte integraler Bestandteil dieser Angebote sein. Eine Möglichkeit zum Einzelcoaching mit den durchführenden Trainer(innen) sollte während und nach der Veranstaltung möglich sein.
- Die Seminarzeiten müssen effizient genutzt werden und die Teilnehmer(innen) sollen stark gefordert werden. Freiwillige Zusatzangebote für den Abend sollten bereitgehalten werden und es sollten Zeitfenster bestehen, in denen telefoniert oder E-Mails bearbeitet werden können (z.B. längere Mittagspause).

Inhalte von Qualifizierungsangeboten

Die Titel der Themen sind oft denen ähnlich, die für neue Führungskräfte angeboten werden. Was sich ändert, sind die Inhalte. Hierzu einige Beispiele:

- Der Aufstieg in der Führungshierarchie ist häufig mit einem anspruchsvollen Wechsel in der Führungsrolle verbunden. Wurden vorher operativ tätige Mitarbeiter(innen) geführt, müssen nun Führungskräfte geführt werden, die ih-



*Axel Müllender ist Trainer und Managementcoach in den Feldern Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung sowie

Dozent am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Trier. Bei der BWI-Management-Weiterbildung Zürich ist er als Produktmanager für die Führungsseminare tätig und führt dort regelmässig Führungstrainings durch (www.bwi.ch).

axel@muellender.org

rerseits das operative Personal führen. Die aufsteigenden Führungskräfte sind stärker in dispositiven Tätigkeiten oder strategischen Aufgaben eingebunden. Sie sind nicht mehr Fachexperten in allen Bereichen, die sie verantworten, und müssen lernen, Verantwortung zu delegieren und eine Vertrauenskultur mit ihren Führungskräften zu entwickeln.

- Als erfahrene Führungskraft will man sein Wissen an jüngere Führungskräfte weitergeben, Mentor sein, oder Coach. Wie geht das genau? Wie kann ich jüngere Führungskräfte fördern und coachen, ohne sie zu entmündigen oder zu verunsichern? Wie fördert man Eigenmotivation, Mitdenken und selbständiges Handeln?
- Die Prioritäten im eigenen Leben verschieben sich. Wie schafft man eine gute Balance zwischen Beruf und Freizeit?
- Führungskräfte stossen immer wieder an Grenzen, die sie mit all ihrem Wissen über Techniken oder Führungsinstrumente nicht überwinden können. Es scheint an der eigenen Persönlichkeit zu liegen. Wie kommt man hier weiter?

Diese Inhalte sollten in der Bewerbung der Angebote deutlich hervorgehoben werden und auch die Zielgruppe sollte klar definiert werden. Eine der Zielgruppe angemessene Preisgestaltung, bei der auch eine Besetzung mit zwei Trainer(innen) oder einem Gastreferenten gesichert ist, und die Auswahl entsprechender Seminarhäuser unterstützen die Fokussierung auf diese Zielgruppe.

«Ältere Führungskräfte waren oft seit vielen Jahren nicht mehr in der Rolle des Lernenden.»