Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 184 (2018)

Heft: 7

Artikel: Von Leadern und Strategen : Aufbruch zu bewährten Bildungskonzepten

Autor: Maier, Gunter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813197

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Von Leadern und Strategen – Aufbruch zu bewährten Bildungskonzepten

Viele grössere Organisationen strukturieren und organisieren ihre Führungskräfteausbildung selbst, der modernere Begriff dafür wäre Leadership Development. Dabei folgen sie oft Bildungstrends und greifen auf Bildungsprodukte von aussen zurück.

Gunter Maier

Dies bedeutet, sie adaptieren Konzepte, folgen Theorien, engagieren Trainer oder senden ihre angehenden Führungskräfte zu Seminaren. Da sich die Rahmenbedingungen, sei es nun in der Politik, in der Wirtschaft, oder auch beim Militär, durch den technologischen Fortschritt und die Auswirkungen der VUCA-Welt rapide ändern, muss man kritisch hinterfragen, ob die aktuell gelehrten Konzepte noch zeitgemäss sind bzw. ob nicht neue Wege gefunden werden müssen. Bei jedem Produkt, das angeboten wird, sollte man auch dessen Tauglichkeit evaluieren, nicht zuletzt, um Potentiale herausarbeiten zu können. Dieser Überprüfung müssen sich auch Bildungskonzepte unterziehen, was nicht einfach ist. Deshalb gilt es, sich zunächst einen grundsätzlichen Überblick zu verschaffen.

170 Jahre Leadership-Theorien

Die meisten Führungskräfte sind im Rahmen ihrer formalen Hochschulausbildung oder durch Seminarbesuche mit Leadership-Theorien konfrontiert worden. Ab ca. 1840 begannen die sogenannten Great-Men-Theorien ein erstes theoretisches Fundament für die Führungskräfteausbildung zu legen. Damals war man der Meinung, Leader könne man nicht ausbilden, sondern nur «finden», man müsse nach den entsprechenden Charakterzügen und Eigenschaften Ausschau halten. Es folgten die Trait-Theorien und um 1940 die Partizipativen Theorien. Letztgenannte lenkten den Fokus von den Eigenschaften eines Leaders zu der Interaktion zwischen Leader und Mitarbeitern. Dann folgten die Verhaltenswissenschaftlichen Theorien, die Situativen Theorien und um 1980 die Transaktionalen Theorien.[1] Es wird an dieser Stelle darauf verzichtet, auf Einzelheiten dieser Theorien einzugehen, auch kann kein vollständiges Bild erstellt werden, es würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Es soll jedoch deutlich werden, dass in den letzten 170 Jahren viele Male die theoretische Grundlage für diesen Wissenschaftszweig verändert wurde. Entgegen dem Bestreben anderer Wissenschaften, die durch stetiges Forschen und empirisches Schaffen von Fakten ihre Theorien ausbauen und belegen, gleicht Leadership Development eher einem Wildwuchs, der dringend zurückgeschnitten werden müsste.

«Es soll durch diese Ausführungen verdeutlicht werden, dass die Leadership-Theorien (...) mehr verwirren, als sie in der Praxis helfen.»

Vergegenwärtigt man sich, dass über 20 verschiedene Führungsstile in den letzten Jahrzehnten aus den Theorien hervorgingen, von autoritär bis demokratisch, von demokratisch bis laissez-faire. Selbst die Stile nach Max Weber, aus dem Jahre 1922, bürokratisch bis autokratisch, sind noch in aller Munde und so ist es nicht verwunderlich, dass Führungskräfte Probleme haben, sich selbst und ihren Führungsstil zuzuordnen. Deshalb verblüfft eine Führungskraft im Vorstellungsgespräch immer wieder die beliebte, aber letztendlich wenig zielführende Interviewfrage: «Wie würden Sie Ihren persönlichen Führungsstil beschreiben?» Es wurden Jahrzehnte lang Schubladensysteme generiert, in die man sich einordnen soll. Doch der Mensch ist zu komplex, um solchen einfachen Systematisierungen folgen zu können. Es soll durch diese Ausführungen verdeutlicht werden, dass die Leadership-Theorien, die übrigens alle dem angloamerikanischen Raum entstammen, mehr verwirren, als sie in der Praxis helfen, vor allem wenn man in seiner Ausbildung mit mehreren verschiedenen Ansätzen konfrontiert wurde. Sie sind auch nach wie vor alle präsent und man darf nicht davon ausgehen, dass die aktuellste Theorie

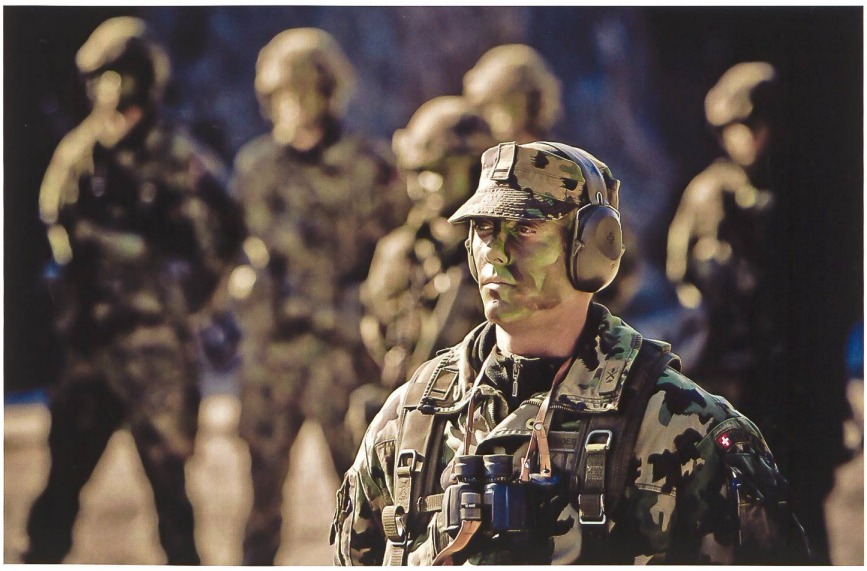
VUCA-Welt. Bild: youtube

die dominierende ist. Die akademisch-theoretische Basis für Leadership Development zeichnet sich nicht durch Konsistenz aus.

Doch wie sieht es mit der Qualität der Lehren aus? Sind Lehr- oder Entwicklungserfolge oder gar die Generierung von Handlungskompetenz messbar? Was sagen Evaluationen über Schulungsmassnahmen, die den Theorien folgen? Diese Fragen müssen konsequent gestellt werden, denn Organisationen zahlen hohe Summen für die Ausbildung ihrer angehenden Leader und damit haben sie ein berechtigtes Interesse daran, dass deren Erfolg nachgewiesen wird. Das Instrument hierzu ist die Evaluation und im angelsächsischen Raum sind Leadership Development Evaluationen auch üblich. Diese Studien sind in der Regel frei verfügbar, so dass man sich ein Bild über die Sachlage machen kann. In einem Systematic Review erfolgte eine strukturierte Auswertung von Leadership Development Evaluationen der letzten 15 Jahre[2]. Das Ergebnis war ernüchternd. Es gibt kaum Belege, dass spezielle Ausbildungskonzepte oder eine der Leadership-Theorien einen tatsächlichen Gewinn für die Entwicklung der Führungskraft darstellen. Man kann zwar belegen, dass verschiedene Lehrmethoden, zum Beispiel das Mentoring, sich positiv auswirken oder dass bedingende Faktoren, wie die Eigenverantwortlichkeit des Schulungsteilnehmers, den Erfolg steigern. Die gesamte evaluierende Forschung konnte aber letztendlich nicht die Zweifel an den Theorien beseitigen. Man muss einräumen, dass es sehr aufwendig und schwierig ist, in diesem Feld vernünftig zu evaluieren. Es drängt sich aber an dieser Stelle der Eindruck auf, dass in Leadership Development mehr der Glaube als die Fakten dominieren.

Blick über den Tellerrand

Mit blossem Glauben sollte man sich angesichts der hohen Bildungskosten und der anstehenden Herausforderungen nicht begnügen. Man sollte vielmehr alternative Konzepte gegenüberstellen und prüfen, ob nicht andere Wege eingeschlagen werden können, statt weiterhin gemäss der Tradition der Theorien zu lehren. Da Leadership Development in der westlichen Welt schon seit Jahrzehnten durch die Theorien geprägt ist, wird es schwer, in diesem Umfeld Alternativen aufzuspüren, vor allem solche, die explizit auf die



Zugführer im Einsatz. Bild: VBS

Handlungsebene zielen. Man muss sich entweder weit in der Zeit zurückbewegen oder den Kulturkreis wechseln. Tut man dies, wird man fündig. Da Leadership Development keine moderne Erfindung ist, sondern im Grunde so alt wie die Menschheit, kann man sich mittels der sogenannten Fürstenspiegel-Literatur einen Eindruck verschaffen, wie früher Leader ausgebildet wurden. Fürstenspiegel sind im Grunde antike Lehrwerke für angehende Führungskräfte. Viele der Strategieklassiker zählt man dazu, zum Beispiel Lucius Anaeus Seneca oder den umstrittenen Florentiner Niccolo Machiavelli. Auch die japanischen Klassiker wie zum Beispiel Hagakure von Yamamoto Tsunetomo kann man dort einordnen. Wenn man sich intensiv mit den verschiedenen Werken auseinandersetzt, sind zwei wichtige Gemeinsamkeiten auffällig. Erstens lehrten sie keine Theorie, sondern reine Praxis, im Kern den Umgang mit anderen Menschen. Zweitens sind die Lerninhalte reine Strategie. Man darf diese Art der Strategielehre aber nicht mit den akademisch-theoretischen Lehren des strategischen Managements verwechseln, es handelt sich bei den Klassikern eher um Sozialstrategie.

Bewegt man sich in den konfuzianischen Kulturkreis, findet man ebenfalls ein Lehrkonzept für Führungskräfte. Der Sinologie Harro von Senger hat als einer der Wenigen die chinesische Moulüe-Lehre[3] (übersetzt etwa Supraplanung) beschrieben. Es handelt sich um eine Art Überlehre, die nicht einer Disziplin zugeordnet ist und die sich mit der praktischen Strategie und dadurch mit der sozialen Interaktion befasst. Wenn man sich den wirtschaftlichen Aufstieg Chinas in den letzten Jahrzehnten vergegenwärtigt und auch das geschickte aussenpolitische Handeln beispielsweise in Sachen Rohstoffsicherung ins Kalkül zieht, muss man anerkennen, dass Chinas Entscheider offensichtlich gut ausgebildet sind.

Der historische Blick, wie auch der Blick in den konfuzianischen Kulturkreis, führen nun zu der Erkenntnis, dass es neben der westlichen akademisch-theoretischen Führungskräfteausbildung auch eine Alternative gibt, und zwar eine strategisch-praktisch orientierte. Und letztere schult in erster Linie den Verstand, da sie übergreifend ist.

Der tatsächliche Bedarf

Nachdem festgestellt wurde, dass es grundsätzlich verschiedene Ausbildungswege gibt, grob unterschieden in theoretisch oder strategisch-praktisch, soll der Bedarf in den Organisationen ins Auge gefasst werden. Was macht heutigen Führungskräften am meisten zu schaffen? Es ist hauptsächlich die grössere Komplexität und die enorm gestiegene Zahl von Wahrnehmungs-, Urteils- und Entscheidungsprozessen, verursacht durch die stetig steigende Informationsflut und Interaktionsdichte. Heutige Führungskräfte brauchen daher ein Handwerkszeug, um der Komplexität Herr zu bleiben. Komplexität unterliegt nun aber auch einer gewissen Subjektivität. Was für den einen komplex und undurchschaubar erscheint, ist für den anderen eine transparente Angelegenheit, da er die Ursache-Wirkungs-

beziehungen erkennt, darauf basierend antizipieren kann und gelassen seine Entscheidungen fällt. Der eigentliche Bedarf besteht daher in Lehrkonzepten, welche die kognitiven Fähigkeiten des Entscheiders systematisch verbessern, und zwar die bewussten wie auch die unbewussten. Darunter fasst man auch die Intuition. Neuere Forschungsergebnisse der Sozialpsychologie, wie sie beispielsweise der

«Was macht heutigen Führungskräften am meisten zu schaffen? Es ist hauptsächlich die grössere Komplexität und die enorm gestiegene Zahl von Wahrnehmungs-, Urteils- und Entscheidungsprozessen, verursacht durch die stetig steigende Informationsflut und Interaktionsdichte.»

Nobelpreisträger Daniel Kahneman unlängst veröffentlichte[4], legen sehr gut dar, wie die verschiedenen Formen der Intuition funktionieren und wie man sie auch trainieren kann. Das Wissen zur Verbesserung der kognitiven Fähigkeiten ist daher vorhanden. Da es die forschende Psychologie nicht als ihre Aufgabe betrachtet, Führungskräfte zu schulen, ist es nun an der Zeit, dass Bildungsverantwortliche sich der Sache annehmen, sich von den überholten Theorien lösen und neue Lehrkonzepte erstellen.

Das Interessante daran ist, dass sich die Forschungsergebnisse der modernen Sozialpsychologie und der Kognitionswissenschaften weitgehend mit den Lehren der Strategieklassiker decken. Denn im Grunde wird nun erforscht, gemessen und benannt, was die Klassiker durch ihre Beobachtung bereits wussten. Es sind jene Muster und Regeln menschlichen Verhaltens, die immer wiederkehren und auch vorhersehbar sind. Selbst das vermeintlich Irrationale im Menschen ist nicht irrational, denn auch hier herrschen immer wiederkehrende Logiken.[5] Wenn man diese kennt, lässt sich Komplexität zum grossen Teil auflösen. Und damit schliesst sich ein Kreis. Das Wissen, das man jetzt und in der Zukunft benötigt, liegt in der Vergangenheit, und die modernen Wissenschaften bestätigen die Gültigkeit der Lehren. Leader werden durch diese Lehren wieder zu echten Strategen, denn es wird kaum jemand folgender Aussage widersprechen: Ohne umfassende strategische Fähigkeiten kann man keine Menschen und schon gar keine Organisation führen.

Rückkehr zu Mindset-orientierter Führungskräfteausbildung

Die Klassiker lehrten sogenannte Mindset-Konzepte, wobei die Inhalte der Curricula strategisches Praxiswissen umfassten. Mindset-Konzepte sind entgegen den aktuell gängigen spezialisierten Angeboten darauf ausgerichtet, den Verstand zu schulen und damit Generalisten auszubilden, die sich in allen Rahmenbedingungen zurechtfinden. Sie sind geschult, in Mustern zu denken. Sie separieren dabei Kontexte und beschäftigen sich primär mit den Kernen sozialer Interaktion. Die Anzahl der möglichen Handlungsmuster, auch Prinzipien genannt, ist dabei begrenzt. Auf Prinzipienebene lassen sich komplexe Sachverhalt wesentlich leichter erfassen, Folgen antizipieren oder Szenarien durchspielen. Entscheidungen können daraufhin schneller und sicherer gefällt werden. Mindset-Ausbildungen sind dabei auch garantiert ideologiefrei, da sie sich ausschliesslich an der menschlichen Natur orientieren – welche wiederum ein Ergebnis der Evolution darstellt. Im Resultat erwerben diese Generalisten das umfassende Wissen über die Funktionsweise des menschlichen Geistes und die Kompetenz des souveränen Umgangs damit.

Es wurde offensichtlich, dass die Theorien der letzten Jahrzehnte kaum taugen, um den Anforderungen einer VUCA-Welt gerecht zu werden. Man weiss, dass es alternative Lehrkonzepte gibt, auch wenn man weiter in der Zeit zurückgehen bzw. den Kulturkreis wechseln muss. Es ist ferner durch die moderne Sozialpsychologie beschrieben, wie man systematisch die kognitiven Fähigkeiten verbessern kann. Daher wäre es wünschenswert, wenn sich Organisationen für Mindset-Ausbildungen öffnen würden und auch Bildungsanbieter diese Lücke schliessen könnten. Der Bedarf ist definitiv da. Man denke nur an die riesigen Cyber-Abteilungen, die in den nächsten Jahren aufzubauen sind. Dafür braucht man jede Menge kluger Köpfe. ■

1 Vgl. Bolden R. / Gosling J. / Marturano A. / Dennison P.; 2003; A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks; Centre for Leadership Studies – University of Exeter UK.
2 Vgl. Maier G.; 2016; Systematic Review – Schlüsselfaktoren und Potentiale in Leadership Development Evaluation; S. 40ff.
3 Vgl. Von Senger H.; 2008; Moulüe – Supraplanung, unerkannte Denkhorizonte aus dem Reich der Mitte; S. 12ff.
4 Kahneman D.; 2014; Schnelles Denken – Langsames Denken.
5 Vgl. G. Maier; 2017; Die Verborgene Grammatik der Strategie – die Logik des Irrationalen, S. 40ff.

Gunter Maier
Dipl. Betriebswirt FH
Master of Evaluation
Wissenschaftlicher Autor
D-66299 Bildstock

Rezensentinnen und Rezensenten gesucht

Interessierte melden sich bei andrea.grichting@asmz.ch

ASMZ