

Hauptsache Diplom?

Lassen Sie sich die folgende Logik auf der Zunge zergehen. Am 1. Juli erschien ein Artikel in der Sonntagszeitung zum Thema „Kollektivversagen in Verwaltungsräten“ mit Bezug auf gruppendynamische Fallstricke.

Und mittendrin dieser Satz: „An der Ausbildung kann es nicht liegen, denn das Angebot an Seminaren und Lehrgängen ist in den letzten Jahren stetig gewachsen.“ Und diese Angebote seien sehr gut gebucht.

„Vorhandene Menge“ als Qualitätskriterium von Ausbildungsangeboten? „Hat einen Kurs gemacht und muss daher gerüstet sein“? Nicht im Ernst, oder?

Es geht dann weiter im Text: „Schweizer Verwaltungsräte bilden sich also weiter. Doch sie scheitern in der täglichen Arbeit oft an banalen zwischenmenschlichen Faktoren.“

Danke für diese Information. Wenn Goethe und Shakespeare damals gewusst hätten, wie banal zwischenmenschliche Faktoren sind, sie hätten das ganze Geschreibe sein lassen.

Zwischenmenschliche Faktoren sind eben alles andere als banal, und genau dort spielt die Musik, oder eben nicht: um in der Dynamik eines Verwaltungsrates oder einer Geschäftsleitung souverän zu bleiben, muss man oder frau über eine solide innere Verfassung verfügen. Selbstreflexion, Integrität, Widerstandsfähigkeit gegen die Verlockungen von Geld, Macht und Prestige, Standhaftigkeit, gesunde Selbstsicherheit und -wertschätzung, Empathie und zunehmend auch das, was man spirituelle Intelligenz nennt: das persönliche Anforderungsprofil ist extrem hoch, und seine Bedeutung wächst und wächst.

Und da liegt der Irrtum: es liegt eben doch an der Ausbildung.

Wir können es uns nicht leisten, ausgerechnet den Faktor „Person“ auszublenden bei der Ausbildung von Führungskräften. Wenn wir insgesamt nicht zufrieden sind mit der Leistung von Verwaltungsräten und mit der Qualität von Führung, und wir sehen, woran es am häufigsten scheitert (nämlich an den banalen...), dann sollten wir uns Gedanken machen, wie wir diese Faktoren in der Ausbildung berücksichtigen können.

Wenn es um Organisationsentwicklung geht, ist den meisten klar, dass es nicht mit einem Workshop getan ist, und auch nicht mit zweien, sondern dass wir von einem meist mehrjährigen Prozess sprechen (doch, doch, auch in VUKA-Zeiten). Nur im Bereich der individuellen persönlichen Entwicklung scheinen wir uns auf einzelne Erweckungserlebnisse zu verlassen. Und das halte ich für eine haarsträubend riskante Wette.

Das kann man nicht schulen? Doch, kann man. Humanistische Psychotherapiemethoden tun das in der Ausbildung seit Jahrzehnten. Man kann, aber sicher nicht in isolierten Tagesseminaren.

Habe ich eine bessere Idee? Ja, ich glaube schon. Ich fürchte, sie ist momentan mässig anschlussfähig, weil sie gegenläufig ist zur aktuellen Entwicklung von Planungshorizonten und zur Tendenz auf dem Markt, schnell wirkende Wunderwaffen anzubieten. Aber an mir soll es nicht liegen. Ich bin bereit, wenn Sie es sind.

Natürlich ist Sorgfalt gefordert, wenn es um persönliche Entwicklung geht. Sie kann nur in der nötigen psychologischen Sicherheit stattfinden. Schliesslich gerät man dabei potentiell ans Eingemachte, das den Arbeitgeber nichts angeht (ausser man arbeitet bei Google, die wissen das alles sowieso schon, wenn man den Data Profiling Enthusiasten glauben mag). Aber wir erleben gerade, wie das private und das öffentliche Leben miteinander verschmelzen, und die „banalen zwischenmenschlichen Faktoren“ immer mehr zum Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg werden.

Höchste Zeit also, das Thema anzugehen, mit Weitsicht und auf kluge Art und Weise.