Wie viel Sinn machen Leadership-Kurse?

Autor(en): **Zwygart, Ulrich**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **95 (2015)**

Heft 1023

PDF erstellt am: **02.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-736066

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Macht-
spiele

Das ist des Putins Kern

Kennen Sie die Geschichte von Putin, Merkel und dem Hund? Angela Merkel hat panische Angst vor Hunden, eine Schwäche, die Vladimir Putin natürlich nicht verborgen geblieben ist. Bei einer Diskussion vor Journalisten ruft er deshalb absichtlich seinen schwarzen Labrador Koni in den Raum, der sogleich intensiv an ihr zu schnüffeln beginnt – die wichtigste Politikerin der Welt ist mit ihrer Angst öffentlich blossgestellt. Im kürzlich erschienenen, brillanten Merkel-Porträt des «New Yorker» kommentiert sie süffisant: «I understand why he had to do this – to prove he's a man. He's afraid of his own weakness.» Der Machismo von Putin ist aber nur die halbe Wahrheit: Hier hat der russische Herrscher ein Machtspiel mit ziemlich archaischen Mitteln gespielt. Es folgte eine diplomatische Eiszeit zwischen Deutschland und Russland, und Merkel misstraut Putin bis heute.

Auch die Schweiz leistete sich einen ähnlichen Eklat, allerdings ohne machtpolitische Ambitionen. Als der damalige chinesische Präsident Jiang Zemin im März 1999 zu Besuch war, demonstrierte eine Handvoll Tibeter lautstark auf den Dächern und hinter Absperrgittern rund um das Bundeshaus und unterbrach den geplanten Empfang des hohen Gasts. Dessen wütende Reaktion an die Adresse des Bundesrates: «Sind Sie nicht in der Lage, dieses Land zu regieren? Die Schweiz hat einen guten Freund verloren.» Der diplomatische Scherbenhaufen war angerichtet.

In der Schweiz und in Europa sind wir nicht besonders sensibel, wenn es um Symbole der Macht geht – ganz im Gegensatz zu lange vernachlässigten Akteuren wie Russland oder China. Diese möchten sich ihren rechtmässigen Platz auf dem internationalen Parkett erobern und fahren dafür auch gerne mal die Ellbogen aus. So beklagte sich der chinesische Premier bei einem Besuch in Grossbritannien kürzlich, dass der rote Teppich für ihn exakt drei Meter zu wenig lang sei. Auch hier kein ärgerliches Detail eines mangelhaften Protokolls, sondern eine klare politische Message: Wir sind jetzt eine Weltmacht und wollen dementsprechend behandelt werden. Wenn jemand Machtspiele treiben darf, dann wir! Eine originelle Waffe, auch wenn man dabei manchmal buchstäblich auf den Hund kommt.

Nicola Forster ist Innovationsberater und Gründer und Präsident des Think Tanks foraus – Forum Aussenpolitik.

Manager
und Leistung

Wie viel Sinn machen Leadership-Kurse?

Gene und Umwelt bestimmen den Charakter, welcher einen massgeblichen Anteil an den Führungseigenschaften eines Menschen hat. Die Experten sind sich nicht einig: Entweder steht die Persönlichkeitsstruktur einer Person zu 50 Prozent oder zu 75 Prozent nach Erreichen des Erwachsenenalters fest. Immerhin können wir davon ausgehen, dass der Charakter eines Menschen nach dem 20., spätestens dem 25. Altersjahr zur Hälfte gegeben ist und sich im weiteren Verlauf des Lebens nicht mehr stark ändern wird. Wie schwer es ist, sich zu ändern, stellen wir fest, wenn wir uns Neujahrsvorsätze vornehmen, die bereits nach einigen Wochen Worthülsen geworden sind.

Bedeutet das auch, dass es sinnlos ist, Mitarbeiter zu Führungskräften auszubilden oder Chefs in Leadership-Seminaren weiterzuentwickeln? Die Antwort muss differenziert ausfallen: Einerseits ist es aussichtslos, eine Person an eine renommierte Universität zu schicken, mit dem Ziel, sie zu einer Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Kein Kurs der Welt vermag Persönlichkeiten zu ändern oder nach einem bestimmten Vorbild zu formen. Andererseits ist der Mensch ein Leben lang lern- und entwicklungsfähig: Als 50jährige sind wir nicht mehr ganz dieselben wie mit 25 Jahren; täglich sind wir Einflüssen ausgesetzt, die oft unbewusst in unseren Erfahrungsschatz einfliessen; zudem handeln wir, sind erfolgreich, machen Fehler und können daraus lernen – sofern wir es zulassen. Einiges im Management ist Handwerk, das heisst es gibt Prozesse, Werkzeuge und Verhalten, die lernbar sind, wie beispielsweise der Prozess der Entscheidungsfindung, die Leitung eines Meetings, eine Rede halten oder ein Mitarbeitergespräch führen.

Die Entwicklung von Führungskräften ist also grundsätzlich möglich, aber an Voraussetzungen geknüpft: Der Lernwille ist vorhanden, die Lernziele sind realistisch und werden von der Unternehmung begleitet, unterstützt und am Erfolg bzw. Misserfolg im Berufsalltag gemessen.

Ulrich Zwygart ist Honorarprofessor für Unternehmensführung an der Universität St. Gallen.