



Heinrich Keßler

## Grenzen des Trainings und der Beratung von Führungskräften.

Das Dokument entstand auf der Suche nach Wegen, in den selbst angebotenen Führungskräfte trainings und Beratungsaufträgen „endlich“ auch jene Themen zum Thema zu machen, die tatsächlich in der Praxis der Führungskräfte relevant sind. Wie die Darstellungen zeigen, blieben die Grenzen bestehen. Das Wissen darum erwies sich jedoch immer wieder als wesentliche Stütze der Qualität der Trainings und der Beratungen, nicht nur in Führungsfragen.

Dem Dokument liegen die handschriftlichen Aufzeichnungen aus Ausbildungen, Beratungen und Trainings sowie die Arbeitsunterlagen des Autors zu Grunde.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



## Grenzen des Trainings und der Beratung von Führungskräften:

Das Führungskräfte-Training kann nicht überwinden:

Abhängigkeiten im Betrieb

Abhängigkeiten der angestellten Führungskräfte

Abhängigkeiten der „unabhängigen“ Führungskräfte, Trainer, Berater, Coaches

Bindungen an Werte, Überzeugungen, Grundsätze, Glaubenssätze

Fragen, Probleme und Dilemmata der Gleichgewichte.

Grenzen der Beeinflussbarkeit des Verhaltens.

Grenzen der temporären Wirkungen.

Grenzen der örtlichen Wirkungen.

Wiedergutmachung von gemachten Führungsfehlern.

Vorwegnahme und sichere Bestimmung von Reaktionen auf das Führungsverhalten.

Passung der Führungskräfte-Trainings zur Kultur.

Anpassung des Führungskräfte-Trainings bei Änderungen von Werten, Prioritäten, Forderungen, Umfeldern, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Fortsetzung des Führungsverhalten bei Beförderungen, Versetzungen, Eintritt und Austritten von Schlüsselpersonen.

„Stabübergabe“ an Nachfolger.

„Stabübernahme“ von Vorgängern.

Aufteilung der Führungsleistungen und Führungsbeziehungen bei organisatorischen Änderungen wie Teilung einer Organisationseinheit, Fusionen von Organisationseinheiten, Neubildungen.

Änderungen der Führungsleistungen bei Vergrößerungen oder Verkleinerungen der Organisationseinheit.

Bearbeitung von Reaktionen von (geändertem) Führungsverhalten von Führungskräften auf der gleichen Hierarchieebene.

Bearbeitung von konkreten Führungssituationen, die in den Modellen und Konzepten nicht vorkommen oder nicht vorgesehen sind.

Generalisierung (Übernahme) von individuellen Führungsleistungen in generelle.

„Langwellige“ Führung, in welcher es keine akuten Führungssituationen gibt, in welchen etwas zu tun (zu „führen“) ist.

„Blitzsituationen“, in welchen Führung nicht ausgeübt werden kann.

Umgang mit Neuerungen (tatsächliche, nicht nur simulierte).



## Offen gebliebene Fragen in Führungskräfte trainings:

- Führen bei häufigen, regelmäßigen und unregelmäßigen Abwesenheiten der Führungskraft.
- Das Optimieren von Einzelleistungen innerhalb des Auftrages für Gruppenleistungen zu vollbringen.
- Gruppenaufträge (Teamauftrag) in Einzelbeiträge zu gliedern (Ziele, Mittel, Wege, Motivation, Koordination).
- Selbstmotivation, Verarbeitung von Frust: Umkehr von Frust in konstruktive Handlungsenergie.
- Verstehen und Gestalten dessen, was ich (Führungskraft) wirklich will mit den Anderen zusammen und dem, was ich dann auch wirklich erreiche.
- Wie mache ich mich unabhängiger davon, wie ANDERE, VORGESETZTE meine Arbeit interessiert, gut oder toll finden und belobigen, wenn ich durch die größeren Freiräume auch weniger Möglichkeiten dazu habe?

## Nicht trainierbar sind:

- Die Funktion der Führung (für die Organisation, das System, die Geführten).
- Die Funktion „Wegweiser“.
- Die Funktion „Leitplanke“.



## Unerfüllbare Erwartungen an ein Führungskräftetraining:

- Führung als Liturgie, feierliche Inszenierung.
- Führung als „schwarze Messe mit Teufelsaustreibung“.
- Führung als „hierarchisches Imponiergehabe“.
- Führung als Volkskunst der Unterhaltung.
- Abwehr von stetigen Anreicherungen der Führungserwartungen und Führungsaufgaben.
- Führung in Beziehungen.
- Führung in Netzwerken.
- Geführt-Werden als Führungskraft.
- Nicht-personale Führung: Führung mittels Medien.
- Führen ohne Anspruch, die Geführten ändern zu wollen; Gefolgschaft reicht.
- Führen als Funktionsträger, Funktionsinhaber in der Funktion und als Funktion.
- Führen bei großer Distanz zu den Geführten (räumlich, zeitlich, inhaltlich, Intelligenz)
- Führen beim Überschreiten von Grenzen.
- Führen ohne Entscheidungsbefugnisse.
- Führen ohne Sanktionsmittel oder Sanktionsmöglichkeit.
- Führen gegen Widerstand und mit dem Widerstand.
- Führen in isolierten Situationen.
- Führen als Erfüllungsgehilfe von Führungsanliegen und Führungsaufträgen.
- Führen als Mandatsträger.
- Führen im Ausnahmefall.
- Führen im Sonderfall.
- Führen, wenn es (im Moment) nichts zu führen gibt. (Führen in und aus der Warteposition).
- Führen bei Loyalitätskonflikten.
- Führen bei Boykott der Führungskraft.
- Führen von (externen) Partnern.
- Führen von Personen, an welche Führungsleistungen delegiert wurden (also nicht nur Aufgaben).
- Führen an Schnittstellen.
- Führen mit Eingriffen in Hoheitsgebiete anderer Führungskräfte.
- Führen im Vertretungsfalle durch Stellvertreter.
- Führen als Stellvertreter.
- Führen von Prozessen.
- Führen in Prozessen.
- Führen ohne Führungsmacht (hierarchische Überstellung).
- Führen ohne Weisungsbefugnisse.



## Umwandlung von Führungsalternativen:

1. Führen mit Erfolgsorientierung.
2. Führen mit Misserfolgsorientierung.
3. Führen mit Misserfolgsvermeidungsorientierung.
4. Führen mit Vertrauen.
5. Führen mit Misstrauen.
6. Führungsverweigerung.
7. Führen, wenn alle führen wollen (können, dürfen, müssen).
8. Führen, wenn niemand führen will (kann, darf, muss).