



Leadership ist oft ein Balanceakt – aber lernbar.

Grenzerfahrungen auf dem Weg nach oben

Das Programm ¡communicate! fördert soziale Kompetenzen

Bilanzen haben keine Seele – Mitarbeiter schon. Bei ihnen in jeder Situation den richtigen Ton zu treffen, ist nicht jeder Führungskraft gegeben. So manche scheitert nicht an mangelnden fachlichen Fähigkeiten, sondern an Defiziten im sozialen Bereich. Dahinter können Kommunikationsprobleme ebenso stecken wie ein übersteigertes Machtstreben, fehlendes Vertrauen in das eigene Team oder schlicht eine falsche Einschätzung der eigenen Führungsqualitäten. Im Programm ¡communicate! der TUM weiß man längst um die Vorteile einer sozialen Qualifikation. Deshalb vermittelt es seit dem Start des Executive MBA im Jahr 2005 den Teilnehmern nicht nur sogenannte harte Fakten, sondern fördert auch ihre soziale Kompetenz. Die Studierenden lernen, General-Management-Themen speziell unter dem Aspekt von Führung und Kommunikation zu betrachten. Und das zum Teil mit ungewöhnlichen Methoden – zumindest auf den ersten Blick. In erlebnispädagogischen Seminaren

bei dem Sportphilologen Adi Luger erfahren sie mehr über sich und ihre persönlichen Grenzen.

Seit mehr als 20 Jahren arbeitet Luger, der seine eigene Führungsausbildung beim Militär begann, mit »erfahrungsorientierten« Trainingsmethoden. Die angehenden Führungskräfte sollen begreifen: Nur wer sich selbst kennt, kann andere gut führen. »Leadership«, also die Fähigkeit, ein Team zu motivieren und zu lenken, ist lernbar; davon ist Luger überzeugt. Dafür müssen die Teilnehmer sich jedoch auf einen langen und oft anstrengenden Prozess einstellen, den Luger mit praktischen Übungen anstoßen will. »Wenn ich sie beispielsweise auffordere, gemeinsam eine Brücke zu bauen, blicke ich meist in er-

staunte Gesichter. Die ersten Reaktionen reichen von freundlicher Neugier bis hin zu vorsichtiger Skepsis«, erzählt der 57-Jährige. Was die Akademiker in seinen Outdoor-Kursen lernen, beschreibt er so: »Durch die vielschichtigen Aufgabenstellungen können sie die Komplexität von Führungsaufgaben begreifen.« Das bedeutet: Wenn seine Schüler etwa bei einer Geschicklichkeitsübung nicht weiterkommen oder sehen, wie Teamkollegen in einer extremen Situation reagieren, lassen sich diese Erfahrungen auf den beruflichen Alltag übertragen. So wird Führung »erlebbar«, verschiedene Führungsstile werden sichtbar.

»Leadership erfordert auf jeden Fall Selbstreflexion«, sagt Dr. Ebrahim Djabarian, Absolvent der »Class of 2008«. »Der MBA hat meinen Blick geschärft. Ich stelle mir nun Fragen wie: Was sind meine Werte? Wo verlaufen meine Grenzen? Dieses Wissen hilft mir, meine Mitarbeiter zu verstehen und verantwortungsvoll zu führen.« Was die künftigen »Leader« auch immer wieder beeindruckt, sind die Erlebnisse im Team. »Ich erwarte nicht mehr, dass andere genauso ticken wie ich selbst«, meint Absolventin Bettina Busch. »Es erscheint mir sinnvoller, die Andersartigkeit der Kollegen als Ergänzung der eigenen Fähigkeiten zu schätzen.«