

# ANLASS, GESTALTUNG UND WIRKUNG MODERNER FÜHRUNGSENTWICKLUNG: ERFAHRUNGEN UND ERKENNTNISSE AUS THEORIE UND PRAXIS

EINE EXEMPLARISCHE DARSTELLUNG AM BEISPIEL DER MANAGEMENT-WEITERBILDUNG DER KANTONALEN VERWALTUNG AARGAU

ADRIAN HUBER, OLIVER STROHM

155

Im vorliegenden Beitrag werden Verständnis und Konzept einer Führungsentwicklung und deren praktische Umsetzung beschrieben. Ausgangspunkt ist die Reflexion der aktuellen Führungsrealität. Daraus abgeleitet wird ein praxisorientierter Ansatz zur Führungsentwicklung. Dieser wird anhand eines Praxisbeispiels aus der kantonalen Verwaltung Aargau konkretisiert. Das dargestellte Beispiel zeigt, dass ein pragmatisches und ganzheitliches Verständnis der Führung im Rahmen einer ressourcen- und situationsorientiert gestalteten Führungsentwicklung eine praxisnahe und weiterführende Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Herausforderungen der Führung ermöglicht und einen wirkungsvollen Beitrag zur individuellen und organisationalen Weiterentwicklung leisten kann.



## 1 Situation und Bedarf an Führungsentwicklung

Die Arbeitswelt von heute ist geprägt von Veränderungen. Neue Strategien, angepasste Strukturen, veränderte Kulturen usw. (über-)fordern nicht nur die ausführenden, sondern auch die leitenden Mitarbeitenden – sprich Führungskräfte. So bietet es sich an, nebst der Entwicklung von Strategie, Organisation und Kultur auch die Führung bzw. die Führungskräfte zu entwickeln. Die Führungsentwicklung stellt eine Möglichkeit dar, den Umgang mit den Anforderungen und Herausforderungen der Führung zu thematisieren, zu reflektieren und weiterführend zu klären und es damit den Führungskräften zu ermöglichen, ihre Führungsaufgabe verbessert wahrzunehmen (vgl. Becker 1999). Führungsentwicklung kann sowohl durch individuelle Qualifizierung der Führungskräfte erfolgen (Führungskräfteentwicklung) als auch durch die Diskussion des gesamten Führungssystems (Führungssystementwicklung). In beiden Fällen erfolgt die Auseinandersetzung häufig im Rahmen von spezifischen Schulungen oder Workshops mit den damit konfrontierten Führungspersonen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass der Bedarf und die Bereitschaft, sich auf diese Auseinandersetzung einzulassen und Führungskräfte sowie Führungssysteme gezielt zu entwickeln, während der letzten Jahre deutlich zugenommen haben und vermutlich weiterhin zunehmen werden. Dies liegt einerseits an der erhöhten Sensibilität für die Rolle und Wirkung der Führung (v.a. in veränderungsdynamischen Organisationen), andererseits am stärker zum Ausdruck gebrachten Bedürfnis, die individuelle bzw. organisationale Führungskompetenz gezielt zu stärken. Dabei stehen nicht unbedingt generelle Führungsausbildungen, sondern vor allem spezifische – auf Themen oder Situationen fokussierte – Auseinandersetzungen im Vordergrund (vgl. Hernstein 2006, Hewitt 2003).

Anhand eines Beispiels aus der öffentlichen Verwaltung sollen im Folgenden – ausgehend von der Reflexion des Zugangs, Ansatzes und Verständnisses der Führungskräfteentwicklung – Anlass, Gestaltung und Wirkung von Führungsentwicklungen aufgezeigt und reflektiert werden.

## 2 Qualifizierung als Leistungsangebot der Beratung und Forschung

Die am iafoB vorhandenen Kenntnisse aus der Forschung und Erfahrungen aus der Beratung legen es nahe, diese im Sinne der Qualifizierung auch weiter zu vermitteln (Abbildung 1). Dies geschieht – mit Fokus auf Führung – einerseits über klassische Qualifizierungsangebote wie z.B. bereichsspezifische Schulungen oder themenorientierte Kurse. Andererseits zeigt sich v.a. in Veränderungsprojekten, dass eine zum eigentlichen Veränderungsprozess parallel verlaufende bzw. integrierte spezifische Qualifizierung des Führungssystems bzw. der Führungskräfte eine hilfreiche und wirkungsvolle flankierende Maßnahme darstellen kann. Dabei nimmt der Berater

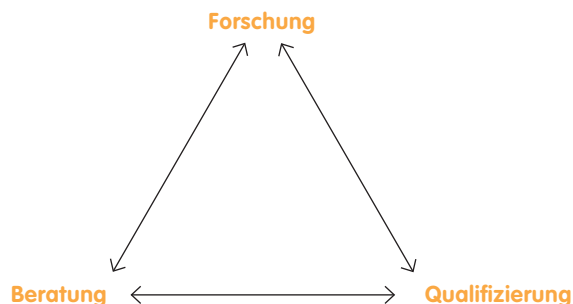


Abbildung 1: Verbindung von Forschung, Beratung und Qualifizierung

zusätzlich zur Begleitung des Veränderungsprozesses eine qualifizierende Rolle (z.B. als Coach) ein. Diese Rolle gilt es möglichst explizit zu machen, um eventuelle Rollenkonflikte zu vermeiden

Wie in der Begleitung von Veränderungsprozessen verfolgt das iafob auch in der Führungs- bzw. Führungskräfteentwicklung einen ganzheitlichen Ansatz. Damit verbunden ist die gezielte Analyse der Situation bzw. der konkreten Führungsrealität und die ergebnisbezogene Ableitung von mit der Strategie, Struktur und Kultur übereinstimmenden spezifischen und zielgerichteten Maßnahmen zur Stärkung der Führung. Ausgehend vom eigenen Bedürfnis, sich weiter zu entwickeln, gilt es sowohl individuelle als auch systemische Interventionen zu gestalten, die im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe eine weiterführende Auseinandersetzung mit Führungsthemen, -situationen und -problemen ermöglicht. Die Erkenntnisse daraus gilt es in den Führungsalltag einfließen zu lassen und die Wirkung des eigenen Verhaltens als Anlass zur weiteren Reflexion zu nutzen.

157

### 3 Verständnis von Führung und Führungskräfteentwicklung

Ausgelöst durch Veränderungen des Umfeldes und den damit verbundenen Ansprüchen an die Führung bzw. Führungskraft einerseits und einer veränderten Wert- und Denkhaltung andererseits, hat sich das Verständnis von Führung über die Zeit hinweg verändert (vgl. [Tabelle 1](#)). Heute wird Führung vermehrt als organisationale Funktion und spezifische Dienstleistung gegenüber den Anspruchsgruppen der Führung betrachtet (vgl. Malik 2002, Neuberger 2001). Da damit die Führung bzw. Führungskraft – gerade in Veränderungssituationen – eine wichtige und spezifische Rolle einnimmt, kann es hilfreich sein, sich mit den Bedingungen und Wirkungen der Führung gezielter auseinanderzusetzen.

Es gibt eine Vielzahl von Literatur und Angeboten zu Führung und Führungsentwicklung. Damit einher gehen unterschiedliche Verständnisse und Ansätze, was Führung ist und wie diese entwickelt werden kann. In der Auseinandersetzung mit Fragen der Führung orientiert sich das iafob an folgenden Prämissen, die eine situations- und personenzentrierte, aktiv reflektierende und handlungsorientierte Qualifizierung zulassen:

- Führung ist ein sozialer Prozess und eine dynamische Aufgabe zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten.
- Führung ist nicht richtig oder falsch, sondern besser oder schlechter.
- Führung ist primär Kommunikation.
- Führungsentwicklung ist ein ständiger (Lern-)Prozess.

**Tabelle 1:** Veränderung des Führungsverständnisses (eigene Darstellung)

	<b>traditionelles Paradigma</b>	<b>modernes Paradigma</b>
<b>Verständnis</b>	Organisationen als einfaches System (Maschine) -> autonomes System	Organisationen als soziales Gebilde (Organismus) -> offenes System
<b>Managementstil</b>	– mechanistisch, instrumentell – stabilisierend („alles im Griff“) – Ideologie der Machbarkeit, Beherrschbarkeit, Sicherheit	– evolutionär – Komplexität bewältigend – Ideologie der Möglichkeit
<b>Organisation</b>	– funktional differenziert – hierarchisch	– prozessorientiert – flache Hierarchien
<b>Kultur</b>	Misstrauen	Vertrauen
<b>Führungsstil</b>	autokratisch	partizipativ, situativ
<b>Führungsfunktion</b>	– anweisen, kontrollieren – Prozess- und Resultatverantwortung	– lenken, gestalten, entwickeln – selbstorganisiertes, autorisiertes Arbeiten
<b>Führungskraft</b>	– „one-man-show“ – positionsbezogener Status	– „Führungsteams“ – temporäre Tätigkeit

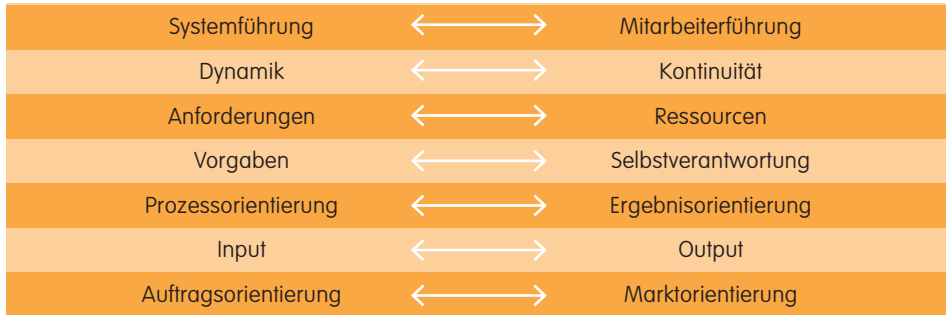
- Wirksame Führungsentwicklung setzt die Bereitschaft zur Veränderung seitens der Führungskraft und des Führungssystems voraus.
- Da das Verhalten der Führungskraft von der Person und der Führungssituation abhängig ist, sind diese Aspekte in der Entwicklung zu berücksichtigen (personen- und situationszentrierte Führungsentwicklung).
- Führung bedarf der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und der eigenen Führungssituation.
- Führungskurse sind Plattformen zur aktiven Reflexion und Auseinandersetzung im Hinblick auf die Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens.

Anhand des folgenden Beispiels soll aufgezeigt werden, wie sich in diesem Sinne Führungsentwicklung praktisch konzipieren und wirksam realisieren lassen kann.

## **4 Führungsentwicklung am Beispiel einer kantonalen Verwaltung**

### **4.1 Ausgangslage und Zielsetzung**

Ausgelöst durch die u.a. in Mitarbeiterbefragungen erkennbare eher kritische Einschätzung des Führungsverhaltens und die Erkenntnis, dass sich Anforderungen und Ansprüche an die Führung verändert haben (vgl. **Tabelle 1**), ergriff die Personalabtei-



**Abbildung 2:** Exemplarische Spannungsfelder der Führung in einer kantonalen Verwaltung (eigene Darstellung)

159

lung der kantonalen Verwaltung Aargau die Initiative und lancierte die Konzeption und Realisation einer internen Führungsentwicklung für das obere Kader. Diese sollte sich besonders mit der aktuellen und spezifischen Führungssituation des oberen Kadern der kantonalen Verwaltung und den damit verbundenen Spannungsfeldern auseinandersetzen (vgl. [Abbildung 2](#)) und den Führungskräften weiterführende Impulse und Handlungsorientierung geben. Zudem sollte diese Führungsentwicklung für die angesprochene Zielgruppe ein Anreiz darstellen, sich „weiterzubilden“ und den Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen mit ähnlichen Fragestellungen fördern.

#### 4.2 Ansatz und Konzept

Für diese Führungsentwicklung wurde der Fokus auf die Führungsarbeit im Spannungsfeld von Mensch und Organisation gelegt (vgl. [Abbildung 3](#)). Damit liessen sich Synergien, aber auch Widersprüchlichkeiten zwischen individueller und organisationaler Ebene ansprechen. Die Struktur der Führungsentwicklung orientierte sich am Verständnis, dass für eine effektive, konstruktive und letztlich erfolgreiche Führung die Führungskraft mit ihren persönlichen Kompetenzen und Ressourcen wie auch die zur Verfügung stehenden Führungsprozesse und -instrumente wesentliche Hebel darstellen.

Als übergeordnete Zielsetzungen wurden die persönliche Reflexion und Optimierung der aktuellen Führungssituation und des eigenen Führungsverhaltens, die Vermittlung und Aneignung weiterführender Verhaltensweisen im Führungsprozess und in der Führung von Mitarbeitenden sowie Vermittlung und Anwendung erweiterter Führungsansätze und -instrumente definiert.



Abbildung 3: Exemplarisches Führungsmodell (eigene Darstellung)

Ausgehend von den als relevant identifizierten Erfolgsfaktoren der Führungsarbeit, ließen sich Themen und Inhalte dieser Führungsentwicklung ableiten und im Rahmen des methodischen Konzeptes für die Führungsworkshops aufbereiten und umsetzen (vgl. [Abbildung 4](#)).

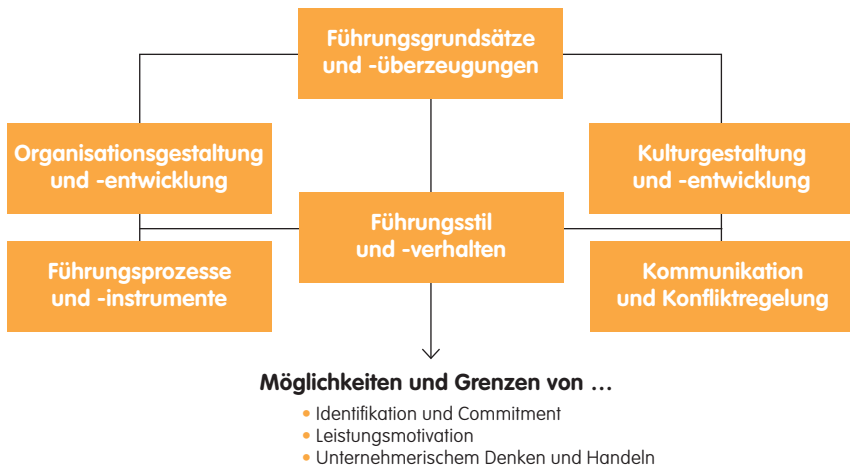


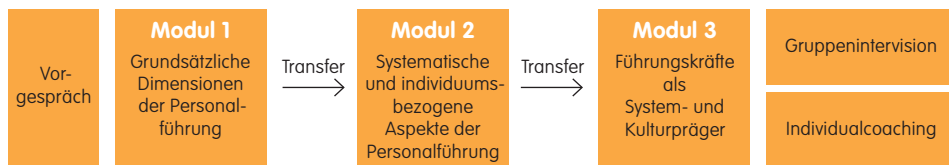
Abbildung 4: Relevante Erfolgsfaktoren der Führungsarbeit (eigene Darstellung)

### 4.3 Umsetzung

Zur Umsetzung dieser Führungsentwicklung wurde ein Weiterbildungsangebot entwickelt, das sich innerhalb der gesamten kantonalen Verwaltung Aargau an das obere Kader (Führungskräfte mit umfassender strategischer Führungsverantwortung) richtete. Das Angebot wurde während 3 Jahren intern ausgeschrieben und jährlich jeweils ein- bis zweimal in bereichsübergreifenden Gruppen von jeweils 10 bis 12 Teilnehmenden realisiert.

Das Angebot umfasste einen Entwicklungsprozess, der aus mehreren Veranstaltungsmodulen bestand (vgl. **Abbildung 5**) und sich über rund 4 Monate erstreckte. In einem individuellen Vorgespräch mit den prozessbegleitenden externen Moderatoren wurden die spezifische Führungssituation thematisiert, die individuellen Erwartungen erfasst sowie Ziele und Umsetzungsmöglichkeiten identifiziert. Im Rahmen von drei jeweils eineinhalbtägigen Workshops wurden grundsätzliche Themen aufgegriffen, in den Gesamtkontext eingebettet, praxisbezogen reflektiert und weiterführend diskutiert. Zwischen den einzelnen Modulen bestand die Möglichkeit, Erkenntnisse aus den jeweiligen Auseinandersetzungen konkret umzusetzen und die damit gemachten Erfahrungen im nächsten Modul wiederum zu reflektieren. Je nach Bedürfnis wurden zudem zusammen mit den jeweiligen Teilnehmenden ergänzende Reflexionsplattformen in Form von Lerngruppen oder Coachings vereinbart, die eine weitere Auseinandersetzung und damit eine Weiterführung des Entwicklungsprozesses unterstützten.

161



**Abbildung 5:** Veranstaltungsmodule

Inhaltlich wurden primär folgende Themenschwerpunkte aufgegriffen und situations- bzw. bedürfnisorientiert vertiefend thematisiert:

- Anforderungen und Dilemmata in der Führung
- Menschen- und Organisationsbilder als wesentliche Grundlage für die Führungsarbeit
- Situationsgerechtes Führen

- Organisationsgestaltung, Team- und Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe
- Führen mit Zielen und Ergebniserwartungen
- Effektives Führen und Persönlichkeitskompetenz
- Führen in veränderungsdynamischen Organisationen
- Macht und Mikropolitik im Führungsprozess
- Führungskräfte als Kulturpräger

162

Methodisch wurden neben kurzen Inputs und Gruppendiskussionen insbesondere konkrete Fragen und Situationen thematisiert, welche von den individuellen Führungsrealitäten der Teilnehmenden ausgingen. Mittels leitender Fragen, Screenings oder spezifisch erarbeiteten Fallbeispielen wurde den Teilnehmenden angeboten, ihre Führungssituation fokussiert und in unterschiedlichen Settings (Selbstreflexion, Partner- oder Gruppendiskussion, Intervision etc.) weiterführend zu reflektieren (vgl. **Abbildung 6**). Ermöglicht wurde die damit verbundene individuelle Auseinandersetzung durch eine dafür offene Teilnehmergruppe (explizierte Entwicklungsbereitschaft, geschaffene Vertrauensbasis, zugesicherte Diskretion etc.) sowie eine intensive Begleitung. So wurden sämtliche Führungsworkshops von zwei Moderatoren begleitet.

Screening der aktuellen Situation  
im eigenen Organisations- und Führungsbereich

Rewertungsdimensionen	---	--	-	+	++	+++
Leistungsauftrag (Klarheit, Effektivität etc.)				< RC B	P S K	MB
Produkt- und Dienstleistungsangebot				< B S	M RC M MB	
Produkt- und Dienstleistungsqualität				B	C K E P	S MB
Organisatorische Gliederung			MB	P RC B	< S K	K
Rollen- und Verantwortungsleitung			MB	P B MB	< K S	
Führungsprozesse				< K RC MB	P S	
Prozessqualität (bereichsintern)					S RC B S	K
Prozessqualität (bereichsübergreifend)	B			< RC S MB	K	
Infrastruktur, Arbeitsmittel und Technologie					S MB B	K MB S MB
Kooperation und Zusammenarbeit (bereichsintern)				< K P B	S MB S MB	K MB
Kooperation und Zusammenarbeit (bereichsübergreifend)	B			K RC P MB	<	

**Abbildung 6:** Exemplarisches Beispiel eines Screenings



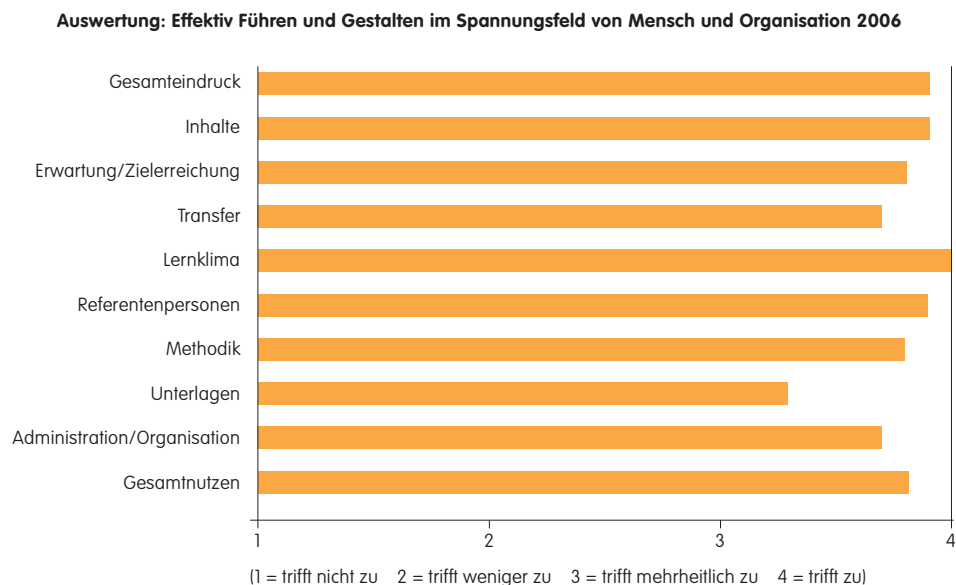
Nebst einer umfassenden Dokumentation wurde den Teilnehmenden jeweils auch ein Fotoprotokoll der erarbeiteten und diskutierten Inhalte zur Verfügung gestellt.

#### 4.4 Wirkungen

Die ausgeprägte Ausrichtung auf die individuelle Situation der Teilnehmenden und die kleine Gruppengröße erlaubte es, auf einzelne konkrete Herausforderungen der spezifischen Führungsarbeit intensiv einzugehen. Damit erarbeiteten sich die Teilnehmenden konkret Handlungsstrategien für Ihren Führungsalltag, welche im Rahmen der Transfers umgesetzt und im nächsten Modul weiterführend reflektiert werden konnten. Neben dem umfassenden Ansatz war es besonders diese Individualisierung, die seitens der Teilnehmenden geschätzt wurde, wie die von der Verwaltung durchgeführten Auswertungen zeigen (vgl. [Abbildung 7](#)).

Dass diese Art der Führungsentwicklung für das System und die einzelnen teilnehmenden Führungskräfte hilfreich ist, zeigen die Bereitschaft des Auftraggebers sowie das Bedürfnis der Teilnehmenden, den Entwicklungsprozess durch die Etablierung weiterführender Reflexionsplattformen wie Gruppeninterventionen oder Einzelcoachings aktiv fortzusetzen.

163

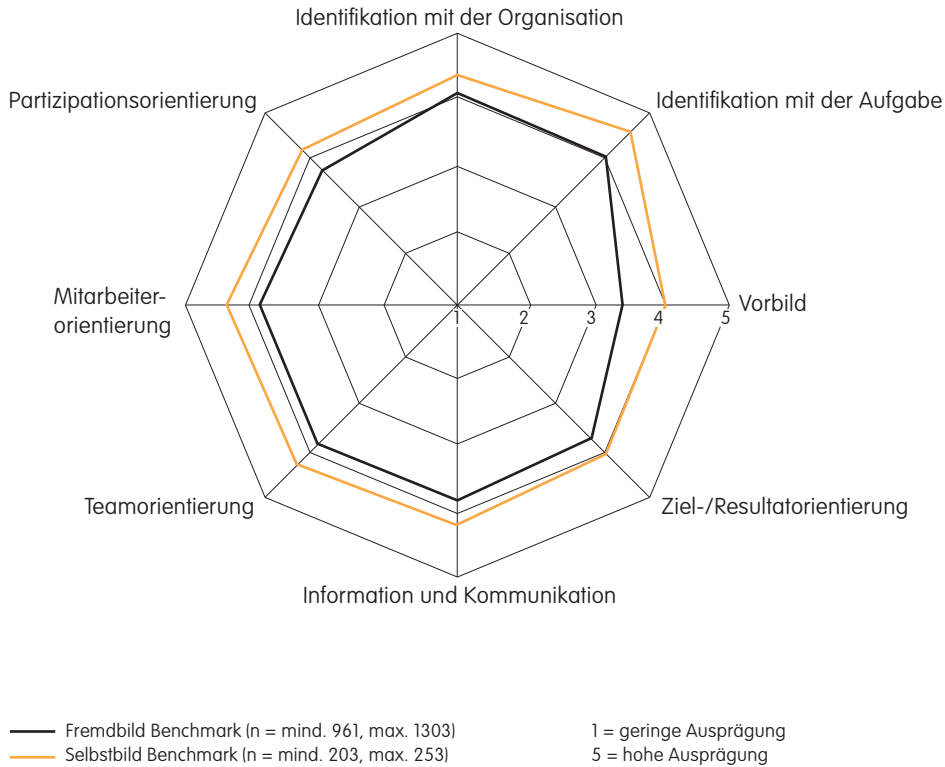


**Abbildung 7:** Exemplarische Auswertung eines Veranstaltungsmoduls

## 5 Erfahrungen aus der Umsetzung

Die Umsetzung konkreter Führungsentwicklungen zeigt, dass Führung entwickelt werden kann. In der Praxis zeigen sich dabei folgende Aspekte als hinderlich bzw. förderlich:

- Selbstüberschätzung: Oft ist es die Selbstüberschätzung und eine falsche Selbsteinschätzung, die den Bedarf bzw. das Bedürfnis nach Führungsentwicklung einschränkt. Untersuchungen des iafob zum Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens zeigen, dass sich die Mehrheit der Führungskräfte in relevanten Aspekten der Führung zu gut bzw. anders einschätzt, als die Mitarbeitenden dies tun. (vgl. [Abbildung 8](#))
- Erst eine offene und gepflegte Feedbackkultur erlaubt es, sowohl stärken- als auch schwächenorientiert Ansatzpunkte zur Führungsentwicklung zu identifizieren und thematisieren.
- Pflichterfüllung statt Bedürfnisbefriedigung: Führungskräfte verändern sich nur, wenn sie es wollen. Verordnete Führungsentwicklung kann ineffizient, wenn nicht gar kontraproduktiv sein. Erst bedürfnisorientiert gestaltete und im partizipativen Prozess entwickelte Lernfelder erlauben eine wirkungsvolle Entwicklung.
- Die Tatsache, dass die meisten Führungskräfte massiv unter Druck stehen und mit zunehmendem Druck die sogenannten weichen Faktoren (zu denen viele Aspekte der Führung zählen) zuerst vernachlässigt werden
- Die Vermutung, dass „gute“ Führung erst mit der Zeit transparent wird, stark von der Persönlichkeit und dem individuellen Wertesystem abhängt sowie von vielen Faktoren beeinflusst wird.
- Die Tatsache, dass Führung oft viel zu wenig thematisiert wird und oft zu spät Möglichkeiten zur Reflexion und Entwicklung der Führungskompetenz geschaffen und genutzt werden.
- Eine Wirkungssteigerung von Führungsentwicklungen ist – wie obige Erfahrungen zeigen – u.a. durch folgende Ansätze möglich:
  - Regelmässiges und proaktives Thematisieren der Führungsverständnisse, -realitäten und -situationen – durch die Schaffung von situations- und stufengerechten Plattformen zur Führungsentwicklung
  - Ausrichtung der Führungsentwicklung an den spezifischen Führungsrealitäten des Führungssystems bzw. der teilnehmenden Führungskräfte – durch spezifische bzw. individuelle Bedarfserfassung und daraus abgeleiteten klaren und konkreten Zielen, Inhalten und Rahmenbedingungen
  - Umsetzung in adäquate und attraktive Settings, die sich an der Thematik und den Bedürfnissen der Teilnehmenden orientieren – durch Methodenvielfalt und



**Abbildung 8:** Vergleich der Selbsteinschätzungen von Führungskräften mit der Fremdschätzung durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (iafob 2004)

Rhythmisierung, Schaffung von individuellen und wählbaren Angeboten sowie einer animierenden Gestaltung.

- Orientierung am Transfer der Erkenntnisse in den Führungsalltag – durch Selbstverpflichtung und begleitende Maßnahmen sowie Möglichkeiten der weiterführenden Reflexion.
- Integration der Führungsentwicklung in den Führungsprozess – durch Orientierung am Führungssystem und Verbindung von Weiterbildung und Tagesgeschäft.

Die Herausforderung der modernen Führungsentwicklung liegt somit nicht darin, diese durch weitere Inhalte oder innovative Methoden neu zu erfinden, sondern die bereits vorliegenden Erkenntnisse und Erfahrungen im Ansatz, der Gestaltung und Umsetzung der Führungsentwicklung effektiv umzusetzen.

### Literatur

- Becker, M. & Schwertner, A. (2002). Gestaltung der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Mering: Rainer Hampp.
- Becker, M. (1999). Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hernstein (2006). Trends in der Führungskräfteentwicklung. Wien: Hernstein Personalumfrage 2006.
- Hewitt (2003). How Companies Grow Great Leaders. Chicago: Hewitt Associates.
- Malik, F. (2002). Führen, leisten, leben. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Mayrhofer, W. (2006). Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung. Wien: Linde.
- 166 Metz, F. (1997). Benchmarking Führungskräfteentwicklung. Universität Karlsruhe.
- Neuberger, O. (2002). Führen und Führen lassen. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Seebacher, U. & Claus, G. (2004). Handbuch Führungskräfteentwicklung. USP Publishing.