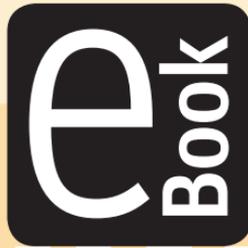


Frank Jetter · Rainer Skrotzki

Führungskompetenz

Die Führungskraft als Vorbild, Manager,
Kordinator, Macher, Teamentwickler, Coach,
Experte und zugleich Lernender



Moderne Personal- und Unternehmensführung

Der Weg in die Wissensgesellschaft, die Forderung nach lebenslangem Lernen und die zunehmende Bedeutung des Human Capital machten die Qualifizierung von Führungskräften zu einer zentralen Aufgabe für Unternehmen.

Die hier enthaltenen Lernimpulse befassen sich mit neuesten Lösungsansätzen zu Themen wie:

- Neue Führungskräfte-Leitbilder umsetzen
- Konflikte im Projektteam bewältigen
- Europäisches Qualitätsmanagement: Business-Excellence-Modelle der European Foundation for Quality
- Wissensmanagement
- Moderne Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

Frank Jetter · Rainer Skrotzki

Führungs- kompetenz

Die Führungskraft als Vorbild,
Manager, Koordinator, Macher,
Teamentwickler, Coach, Experte und
zugleich Lernender

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitier-
vorschlag verwendet werden kann:

Frank Jetter, Rainer Skrotzki, FÜHRUNGSKOMPETENZ
metropolitan, Regensburg 2017

Auf www.metropolitan.de finden Sie unser komplettes E-Book-Angebot.
Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen
Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an
Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-,
Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenz-
vereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte
an unseren E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder b2b@metropolitan.de.
Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© metropolitan – ein Imprint des WALHALLA Fachverlags

Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung
sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in
irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

M3369600

Schnellübersicht

Skillboard Führungskompetenz 7

1 Führungskompetenz durch
Motivation und einen
dialogorientierten Führungsstil 23

2 Vom Vorgesetzten zum Coach:
Neue Führungskräfteleitbilder
und ihre praktische Umsetzung 71

3 Von der Personalentwicklung
zur pädagogischen Führung . . 87

4 Konflikte im Projektteam:
Hilfe durch kommunikative
und organisatorische
Erfolgsintelligenz 103

5 Wissensmanagement
als Führungsaufgabe 129

6	Qualitätsmanagement von Führungskräften in sozialen Organisationen	147
7	Das EFQM-Modell in der Anwendung durch Führungskräfte	179
8	Mitarbeiterbeteiligung: Managementkonzepte und innovative Beteiligungsformen	199
	Die Autoren	216
	Stichwortverzeichnis	220

Skillboard Führungskompetenz

Die in diesem Band präsentierten Lernimpulse lassen sich wie folgt kurz erläutern:

Motivationskompetenz

In dem Beitrag „Führungskompetenz durch Motivation und einen dialogorientierten Führungsstil“ wird verdeutlicht, dass Führung immer im Zusammenhang mit den Mitarbeitern zu betrachten ist. Gegenseitige Kooperation ist erforderlich. Die einzelnen Führungsstile werden unter dem Aspekt der kooperativen Führung beleuchtet. Der dialogorientierte Führungsstil ermöglicht eine Perspektive, um den diffusen Charakter von situativer und persönlichkeitsabhängiger Führung zu überwinden. Dabei steht der interaktive Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Vordergrund.

Die Führungskraft erfüllt bei einem dialogorientiertem Führungsstil folgende sieben Rollenanforderungen: Die Führungskraft ist Visionär und Vorbild, Manager und Koordinator, realisierender Macher, Integrator und Teamentwickler, Coach bzw. Förderer und Personalentwickler, Experte und zugleich Lernender. Mit der Ausbildung dieser Identitätskomponenten soll auch das zentrale Feld der Motivation beleuchtet werden, das sich durch vier Wege aktivieren lässt: durch Visionen, Zielvereinbarungen und Aufzeigen von einfachen Wegen, durch Anerkennung und Lob sowie durch die Beteiligung der Mitarbeiter.

Um als Führungskraft zu Führungskompetenz zu gelangen, muss sie sich immer als Lernender in oben genannten Bereichen verstehen. Die vielbeschriebene lernende Organisation ist nur durch lernende Führungskräfte und ihrer Führungskompetenz zu realisieren. Es wird der Frage nachgegangen, wie aus organisationalen Lernprozessen eine lernende Organisation werden kann, indem Führungskompetenz durch Motivationskompetenz sowie durch einen dialogorientierten Führungsstil qualifiziert umgesetzt wird.

Coaching

Gunnar Kunz und Rainer Siewers verdeutlichen in Ihrem Beitrag „Vom Vorgesetzten zum Coach: Neue Führungskräfteleitbilder und ihre praktische Umsetzung“ einen aktuellen Ansatz: Unter dem Begriff Führung steht heute das neue Leitbild „Die Führungskraft als Coach“, bei dem eine verhaltensorientierte Einflussnahme umgesetzt wird.

Persönliche und verhaltensbezogene Voraussetzungen für das ziel- und mitarbeiterorientierte, partizipative Führen lassen sich dabei bei Führungskräften durch verschiedene Maßnahmen entwickeln. Dabei ist besonders auf die Auswahl der Transferschritte zu achten, mit denen die Führungskultur im Unternehmen verändert werden soll.

Es bedarf einer neuen und partnerschaftlichen Lernimpulskultur, die durch Feedback- und Führungskultur die Mitarbeiter auf allen Ebenen persönlicher Leadership-Kompetenz – also fachlich, methodisch, sozial und strategisch – weiterqualifizieren.

Pädagogische Führung

Im Beitrag „Von der Personalentwicklung zur pädagogischen Führung“ verdeutlichen Wolfram Theymann und Walter Hofmann, dass eine Personalentwicklung zur pädagogischen Führung Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte enthält. Führung hat nach diesem pädagogischen Ansatz etwas mit Interaktion zu tun – der Interaktion zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern sowie der Förderung der Interaktion zwischen den Mitarbeitern und mit anderen Führungskräften. Personalentwicklung ist dabei immer auch als Führungsaufgabe zu verstehen, für sich selbst als Führungskraft als auch für die Mitarbeiter. Nur so kann das Lernen in Organisationen umgesetzt werden.

Projektmanagement

Thomas Eckhardt erläutert in seinem Beitrag „Konflikte im Projektteam: Hilfe durch kommunikative und organisatorische Erfolgsintelligenz“ am Beispiel des Projektmanagements, wie Konflikte und Widerstände im Projektteam durch kommunikative und organisatorische Erfolgsintelligenz bewältigt werden können. Um Projekte erfolgreich zu gestalten benötigt eine Führungskraft zwei wesentliche Kenntnisse: das Know-how über die Umsetzung von Projektmanagement und Grundkenntnisse über das menschliche Verhalten.

Widerstandsreaktionen von Mitarbeitern im Projekt gegen im Projektverlauf unweigerlich entstehende Veränderungen können durch die Rolle der Führungskraft sowie durch Veränderungslernen im Gruppenprozess überwunden werden. Kommunikative und organisatorische Erfolgsintelligenz erweisen sich dabei als Schlüsselqualifikation.

Wissensmanagement

Im Lernimpuls „Wissensmanagement als Führungsaufgabe“ von Matthias Freitag geht es um die Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen und die Anwendung von Wissensmanagement im konkreten Projekt- und Arbeitsalltag. Im Kontext von Unternehmensführung liegt es nahe, den Ressourcencharakter von Wissen hervorzuheben: Wissen wird verstanden als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen und Organisationen zur Lösung von Problemen einsetzen. Unternehmen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Wissen gezielt managen.

Ziel des Wissensmanagements ist es, das im Unternehmen vorhandene Potenzial an Wissen so aufeinander abzustimmen, dass ein integriertes unternehmensweites Wissenssystem entsteht, welches die unternehmerische Wissensverarbeitung im Sinne der Unternehmensziele optimal gewährleistet.

Qualitätsmanagement

Rainer Haase erläutert in seinem Lernimpuls „Qualitätsmanagement von Führungskräften in sozialen Organisationen“, warum Qualitätsmanagement für Führungskräfte in sozialen Dienstleistungsbetrieben und -organisationen unentbehrlich wird. Weit reichende Erwartungsveränderungen aus der „Organisationsumwelt“ kommen auf öffentliche, freie und gewerbliche soziale Dienstleister zu. Die Problematik, hohe Qualität bei niedrigen Kosten, muss bewältigt werden. Management sozialer und pädagogischer Dienstleistungen kann daher nur noch als Qualitätsmanagement verstanden werden. Das Dienstleistungsprodukt muss dabei zunächst definiert werden, bevor es gemessen und optimiert werden kann. Dieser Lernimpuls zeigt, wie die Qualität sozialer Dienstleistungsprodukte bestimmt, kontrolliert und der Aufbau von Qualitätsmanagement durch Führungskräfte erreicht werden kann und bietet eine Auswahl von Methoden.

Das EFQM-Modell

Claudia Brasse und Michael Kohlgrüber stellen in ihrem Lernimpuls „Das EFQM-Modell in der Anwendung durch Führungskräfte“ das umfassende Modell der European Foundation for Quality Management vor. Dieses Excellence-Modell der EFQM ist die Grundlage für die Vergabe des Europäischen Qualitätspreises (European Quality Award; EQA), der 1991 eingeführt wurde. Die Bewerbung um den Preis erlaubt es europäischen Unternehmen, ein Feedback von externen Assessoren zu erhalten, in dem die Stärken und zu verbessernde Bereiche aufgezeigt werden. Die Grundprinzipien sind dabei: Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, Führung und Zielkonsequenz, Management mit Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Aufbau von Partnerschaften, und Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit.

Mitarbeiterbeteiligung

Rüdiger Eschenbach und Walter Heering verdeutlichen in ihrem Betrag „Mitarbeiterbeteiligung: Management-Konzepte und innovative Beteiligungsformen“ die in fast allen Qualitätsmanagementmodellen zu berücksichtigende Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung. Bei sich angleichenden Produktionskonzepten wird der Faktor Mensch zentral, die Motivationssteigerung der Belegschaft und der Führungskräfte grundlegend. Drei Dimensionen der Mitarbeiterbeteiligung und der Einführung einer solchen Philosophie durch Berater im Unternehmen bei den Mitarbeitern und Führungskräften werden erläutert: die partizipationspolitische, die beschäftigungspolitische und die vermögenspolitische Dimension.

Lebensbegleitendes berufliches Lernen

Voraussetzung für verändertes Lernen von Beschäftigten und insbesondere von Führungskräften ist nach unseren Erfahrungen, dass sich Arbeitskultur und Lernkultur unter dem Dach der Unternehmenskultur vereinigen sollten.

Individuelle Weiterbildung

In der aktuellen Diskussion wird in diesem Zusammenhang von Individualisierung und Pluralisierung in der Weiterbildung gesprochen. Individualisierung deshalb, weil Angebote speziell auf und mit den jeweils Betroffenen geplant und abgestimmt werden müssen. Wir sprechen von Pluralisierung, weil auch bezogen auf das methodische Vorgehen mehr und mehr unterschiedlichste Ansätze berücksichtigt werden. Besonders bei der Qualifizierung von Führungskräften bietet sich diese Herangehensweise an. Die individuelle Aneignung der Qualifizierungsinhalte ist berufsbegleitend zu ermöglichen. Das heißt nicht, dass es nur noch In-House-Schulungen oder keine klassischen seminaristischen Weiterbildungen mehr geben wird oder passgenaue Weiterbildung auf den Sinn der fachlichen Qualifizierung reduziert werden soll.

Im Gegenteil: Arbeits- und Lernkultur unter dem Dach der Unternehmenskultur zu gestalten meint, bei der konzeptionellen Integration eines Personalentwicklungsprogramms die Unternehmensspezifik zu berücksichtigen und Theorie und Praxis durch berufs- bzw. betriebsbegleitende Aktivitäten zu verzahnen.

Die maßgeschneiderte Anpassung von beruflicher Bildung hat noch weitgehendere Konsequenzen, die bislang wenig beachtet wurden. Es sollten neben der Schulung von bestimmten Inhalten oder Themen zuvor und parallel auch betriebliche Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden: Dieses setzt für Personalentwickler unternehmerische Orientierungen, die Analyse von Entwicklungsperspektiven sowie oft auch Maßnahmen zur Organisationsentwicklung voraus. Personalentwicklung ist also immer auch im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung zu sehen.

Schließlich müssen diese Erkenntnisse auch in ein neues Beratungs-, Qualifizierungs- und Führungskräfteentwicklungskonzept eingearbeitet werden: Eine systemische Personalentwicklung könnte entwickelt werden mit dem Ziel, ein Personalentwicklungskonzept und Qualifizierungen aus der Unternehmenskultur abzuleiten bzw. sie dort ein- oder anzupassen.

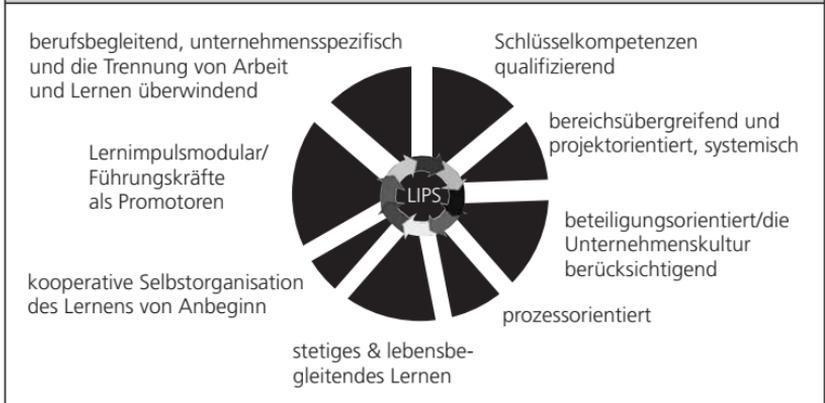
Berufsbegleitende Qualifizierung

In einer Umfrage bei Führungskräften, die wir im Jahre 1999 durchgeführt haben, sind die genannten Rahmenbedingungen bewertet worden.

Wie sich zeigt, sehen Führungskräfte lernimpulsmodulare Qualifizierung, mit denen Führungskräfte zugleich auch als Promotoren im Unternehmen wirken, als wichtigste Rahmenbedingung für Qualifizierungskonzepte. Gefolgt von beteiligungsorientierten Konzepten, die die Unternehmenskultur des jeweiligen Betriebes berücksichtigt.

An dritter Stelle wird die berufsbegleitende Qualifizierung gesehen, die unternehmensspezifisch die Trennung von Arbeiten und

Einschätzung von Rahmenbedingungen eines Qualifizierungskonzeptes



Quelle: Umfrage bei Führungskräften, 1999

Lernen überwindet. Aber auch stetiges und lebensbegleitendes Lernen wird als wichtig angesehen und der Erwerb von Schlüsselkompetenzen.

Die geringste Wertigkeit erhält das Element der „kooperativen Selbstorganisation des Lernens von Anfang an“, was darauf hinweist, dass Führungskräfte, die sich qualifizieren und beraten lassen wollen, zunächst auch einen Input von externer Seite her wünschen: Die Grundlagen zu Veränderungsmöglichkeiten sollen erläutert werden und können dann in einem zweiten Schritt durch eigenständiges Lernen weiter umgesetzt werden.

In mittlerer Wertigkeit wird die Prozessorientierung gesehen, das bedeutet: Veränderungen im Unternehmen müssen sukzessive eingeführt werden und können nicht einfach wie eine Käseglocke übergestülpt oder über das Knie gebrochen werden. Prozessorientierung bedeutet auch, die Betroffenen zu Beteiligten an den Entscheidungen zu machen. Damit ist zugleich auch die bereichsübergreifende und projektorientierte, systemische Gestaltung von Qualifizierungen gemeint, die sich an die Prozesse und Entscheidungen angliedern sollen.

Die hier genannten Rahmenbedingungen sind daher auch Grundlage der Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes mit Lernimpulsen, das im Rahmen des Projektes „Qualifizierung von Führungskräften“ entwickelt und erprobt wurde. Das Projekt wurde von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen und mit Mitteln der Europäischen Union gefördert im Programm QUATRO – das steht für Qualifizierung, Arbeit, Technik und Reorganisation. Wir haben in dem bereits erschienenen Handbuch „Managementkompetenz für Führungskräfte“ die Erfahrungen zur „Qualifizierung von Führungskräften zum Thema Personalführung und Personalentwicklung“ bereits detailliert dokumentiert, im nächsten Abschnitt werden daher zentrale Ergebnisse kurz zusammengefasst aufgegriffen.

Lernimpulse als neues Qualifizierungskonzept für Führungskräfte

LIPS – das Lernimpulse integrierende Personalentwicklungs-System – ist ein entwickeltes und erprobtes, methodisch-didaktisches und inhaltliches System zur Gestaltung und Vermittlung von beruflichen Lehr- und Lernprozessen besonders im Hinblick auf die Qualifizierung von Führungskräften.

L I P S -Personalentwicklung:

Qualifizierung nach und mit dem Lernimpuls-Konzept

- L** Lernimpulse
- I** Integrierendes
- P** Personalentwicklungs-
- S** System

Dieses Lernimpulskonzept will sich an den oben genannten Rahmenbedingungen orientieren, die für das Lehren und Lernen besonders in kleinen und mittelgroßen Unternehmen identifiziert

sind. Heute ist das berufsbegleitende und unternehmensspezifische Lernen, das stetig und impulsmodular erfolgt, von zentraler Bedeutung.

Mit der berufsbegleitenden Qualifizierung von Führungskräften durch das Lernimpulskonzept konnte eine Aufhebung der Trennung von Lernen und Arbeiten für die Zielgruppe der Führungskräfte in der Praxis erprobt werden.

Wie sich abzeichnet, ist es aber auch für die Gestaltung von Lernarrangements für betriebliche Mitarbeiter anwendbar, um Lerninhalte berufsbegleitend mit Hilfe von verschiedenen Lernimpulsen zu transferieren und Lernprozesse zum Beispiel in Workshops oder in Projektteams zu initiieren.

Richtige Planung und Organisation

Ein Schulungsprogramm kann nicht sofort von heute auf morgen oder ziellos entworfen werden. Als besonders geeignet hat es sich erwiesen, wenn externe Personalentwickler einbezogen werden. Diese müssen sich zunächst im Unternehmen orientieren und die Rahmenbedingungen der Corporate Culture, wie Unternehmensziele oder Führungsgrundsätze, und die Arbeitsorganisation prozessorientiert erfassen und gegebenenfalls beteiligungsorientiert entwickeln.

Daraus resultiert, dass Personalentwicklung nicht losgelöst von der Organisationsentwicklung zu verstehen ist und weitere Rahmenbedingungen berücksichtigen sollte wie zum Beispiel die Bildung oder Optimierung von Unternehmenszielen oder Führungsgrundsätzen, sowie eine Analyse der Tätigkeitsinhalte der Stellen (Stellenbeschreibungen). Aber auch die bereichsbezogene und bereichsübergreifende Zusammenarbeit kann durch Neuschneidungen der Organisation und Arbeitsabläufe durch Organisationsentwicklung verbessert werden und ist oft im Vorfeld notwendig, bevor ein effektives „Human-Resource-Development-Konzept“ erstellt werden kann.

Nur durch die Verzahnung von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung kommen wir zu einer ganzheitlichen Unternehmenssicht, auf der Personalentwicklung und Qualifizierung aufbauen kann. Daher kann Personal- wie auch Organisationsentwicklung nur erfolgreich betrieben werden, wenn das Verhalten Einzelner – und besonders das der Multiplikatoren „Führungskräfte“ – in seiner Wechselwirkung innerhalb des „Systems Unternehmen“ verstanden wird. Lehr- und Lernkonzepte, die nur auf die Aufgaben einzelner Beschäftigter abzielen, greifen daher zu kurz und müssen in ein übergeordnetes Rahmenkonzept systemischer Personalentwicklung eingebunden werden.

Systemische Personalentwicklung

Bei der Umsetzung einer systemischen Personalentwicklung und veränderten Berufspädagogik werden dabei methodische, didaktische und inhaltliche Bereiche zugrunde gelegt, deren Kerngedanken wie folgt zusammengefasst werden können:

Methodischer Bereich

Es geht vor der Aufstellung einer Personalentwicklungskonzeption um die vorherige Untersuchung und Bewertung der Rahmenbedingungen der Corporate Culture eines Unternehmens. Das heißt, Personalentwicklung sollte immer in Korrespondenz zu der jeweiligen Unternehmenskultur stehen und besonders die Unternehmensziele, Stärken und Schwächen des Unternehmens, das Kerngeschäft, aber auch Innovationspotenziale, Führungsgrundsätze sowie die Mitarbeiterbeteiligung berücksichtigen.

Didaktischer Bereich

Hier steht das Verständnis im Vordergrund, dass durch vielfältige Weisen und Methoden Lernimpulse im Verbund von Lernenden, Berufswelt und Personalentwickler ausgetauscht werden. Es geht

dabei nicht nur um die Wissensmehrung, sondern um fünf verschiedene Typen des betrieblichen Lernens: Vertiefungslernen, Verbesserungslernen, Kontextlernen von zusammenhängenden Lernzielen, Veränderungslernen sowie Kompetenzlernen (Erlernen von Schlüsselqualifikationen), wie es im Handbuch Managementkompetenz ausführlicher verdeutlicht wird. Lernziel ist dabei bei jeder didaktischen Ausgestaltung von Lernimpulsen, die vom klassischen Seminar bis zum Workshop oder dem Lernen am Arbeitsplatz ausgestaltet sein kann, die Erhöhung von Selbstlernkompetenzen für die lernende Führungskraft. Auch das Lernen soll gelernt werden.

Inhalte von Lernimpulsen

Die Inhalte von Lernimpulsen sind unternehmensspezifisch bzw. personenspezifisch zu ermitteln. Lernimpulse sollen gerade derart gestaltet werden, dass sie keine Seminare von der Stange sind, sondern sich genau in die spezifischen Anforderungen der Mitarbeiter und dem Unternehmen einfügen. Neben fach- und branchen- bzw. kernkompetenzbezogenen Inhalten geht es bei Lernimpulsen auch um übergreifende Schlüsselqualifikationen, die es für Führungskräfte zu erlernen gilt: Sozialkompetenz, Moderationsfähigkeit, Team- und Konfliktmanagement, um nur einige zu nennen.

Systemisches Konzept

Diese Lernimpulse wirken systemisch, das heißt, sie haben Auswirkungen auch auf andere Veränderungsbereiche im Unternehmen und ziehen weitere angrenzende Qualifizierungsthemen automatisch mit ein.

Es sind also systemische Impulse, die nicht nur auf die Abgabenstruktur der Stelle oder auf eine einzelne Person abzielen, sondern den gesamten Kontext als „kommunizierende Röhren“ und sich gegenseitig systemisch beeinflussende Elemente verstehen:

Es geht um Teamstrukturen, organisatorische Strukturen, die Ausstattung mit Technik oder die Einführung neuer Techniken, um die Kollegen und die Führungskraft bzw. die Vorgesetzten der mittleren Führungskräfte.

Eine Definition von systemischer Personalentwicklung in diesem Sinne umfasst daher unter Berücksichtigung der kurz- und langfristigen Unternehmensziele sowie der Führungsgrundsätze und der Unternehmenskultur alle systematisch geplanten Maßnahmen, mit denen das Qualifikationspotenzial der Führungskräfte und Mitarbeiter an die Unternehmensziele und individuellen Weiterbildungswünsche oder auch Qualifizierungsnotwendigkeiten aus gesellschaftlicher Sicht berufsbegleitend angepasst werden und Veränderungen im Sinne einer Lernenden Organisation im System Unternehmen schaffen.

Da die Personalentwicklung mit Hilfe des Lernimpulskonzeptes auf Basis einer angepassten Orientierungs-, Erhebungs- und Analysephase zum Qualifikationsstand des Personals erfolgt, wird ein individuelles Eingehen und eine individuelle Reflexion ermöglicht: Qualifizierung ist daher für Führungskräfte stark an Elementen orientiert, die aus dem Coaching und der Supervision bekannt sind.

Personalentwicklung – insbesondere für Führungskräfte – umfasst somit neben Workshops und klassischen Seminaren besonders Elemente des Coachings und der Supervision mit angepassten Lernimpulsen.

Während Coaching ziel- und handlungsorientierter auf einzelne Personen angelegt ist, kommt bei der Supervision die Reflexion professionellen Handelns hinzu und unterstützt so die intersubjektive Erfahrungsbildung.

Fähigkeit zu vernetztem Denken

Kernkompetenzen, Innovationsfelder, Qualifizierungsbedarf und Probleme im System „Unternehmen“ können nur angemessen analysiert und durch Qualifizierung im Sinne von Personal- und Or-

ganisationsentwicklung behoben werden, wenn sie sich an dem konkreten Bildungsbedarf sowie an Schlüsselkompetenzen orientieren und wenn das Verhalten Einzelner in Interaktion in seiner Kontexteinbettung verstanden wird.

Personalentwickler und Trainer können sich angesichts der Vernetztheit der komplexen Strukturen des Systems Unternehmen auch nicht länger bloß mit ausgewählten Aspekten der Systeme Unternehmen, didaktische Vermittlung, Aufgaben der Stelle oder Lernprozess widmen.

Berufsbildung für Führungskräfte durch Lernimpulse will somit vielmehr die Fähigkeit zu vernetztem Denken entwickeln und Führungskräfte in die Lage versetzen, die verbindenden Muster durch ihre Schlüsselkompetenzen zu erkennen. Ein betriebsspezifisch angepasstes und fundiertes Konzept „Human-Resource-Development“ sollte daher aus der (gegebenenfalls zuvor veränderten) Corporate Culture abgeleitet werden und mit den Unternehmensstrategien korrespondieren.

Wie kann nun betrieblich vorgegangen werden? In einem Projektteam (Steuerkreis) kann eine Anpassung eines solchen Human-Resource-Development-Konzeptes erfolgen. Zunächst können von externen Personalentwicklern Lernimpulse benannt werden, wie bestimmte Fragestellungen hinsichtlich des Führungsverhaltens, kommunikativen Rahmens für die Zusammenarbeit, der Gestaltung von Corporate Culture und der Weiterbildung im Betrieb verändert, qualifiziert und/oder entwickelt werden können. Das Projektteam lernt, selbst gestaltete und betriebsspezifische Konzepte zu entwickeln, die nicht von der Stange externer Weiterbildungsträger kommen oder oktroyierte Managementkonzepte fremder Unternehmen darstellen.

Durch die Nutzung des beschäftigten- und organisationsspezifischen Wissens im Sinne eines austauschorientierten Wissensmanagements kommt dem externen Personalentwickler nur eine durch Lernimpulse initialzündende und damit sekundäre Rolle im weiteren Prozess bei internen oder externen Kunden zu.

Wird schließlich ein Fortbildungsprogramm erstellt, sollte das Projektteam des Steuerkreises bestehend aus den Führungskräften auch darüber hinaus „tagen“, um so mit inhaltlichen Anregungen das Vorhaben weiter zu füttern – auch ohne beauftragten Personalentwickler, der dazu beigetragen hat, ein erstes Konzept „auf die Beine zu stellen“.

Schließlich treten Personalentwickler auch als Trainer und Seminarleiter auf und können diese Rolle weiterhin auch bei dem aufgestellten Fortbildungsprogramm inhaltlich ausführen, wenn es nach der Qualifizierung eines Steuerkreises auch um die Schulung weiterer Beteiligter geht.

Vielfältige didaktische Methoden

Die berufsbegleitenden Qualifizierungsthemen können durch vielfältige didaktische Methoden und Schulungsformen den Führungskräften und auch Mitarbeitern vermittelt werden – wie zum Beispiel durch

- Arbeitsgruppen
- betriebliche Steuerkreise
- Betriebs-Trainings
- betriebsübergreifenden Erfahrungsaustausch
- Coachings
- Lerngruppen
- überbetrieblichen Erfahrungsaustausch
- In-House-Coaching von Einzelpersonen
- In-House-Schulungen sowie In-House-Workshops
- Lernpartnerschaften: Betriebserfahrene nehmen beispielsweise Auszubildende an die Hand, und Erfahrungswissen kann weitergegeben werden

- klassische Maßnahmen mit Seminarcharakter
- Impuls-Referate
- Reflexionsbesprechungen
- Rollenspiele
- runde Tische
- Tagungen
- Workshops

Ebenso folgt die Vermittlung der Schlüsselqualifikationen innerhalb der inhaltlichen Lernimpulse.

Mit dem Lernimpuls-Konzept werden Führungskräfte mit Personalverantwortung in die Lage versetzt, berufsbegleitend zu lernen und nicht nur Impulse durch Weiterbildungsangebote seminaristischer oder externer Art zu bekommen, sondern Weiterbildung durch einen konkreten Themenbereich, der während der Arbeit oder in betriebsinternen Workshops, Arbeitsgruppen und Projektteams behandelt wird, umzusetzen und auch an ihre Mitarbeiter weitergeben zu können.

Frank Jetter, Rainer Skrotzki

Dank

Das Projekt „Qualifizierung von Führungskräften“, das im Rahmen des Programms QUATRO von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen und aus Mitteln der Europäischen Union gefördert wurde, war Grundlage für dieses Handbuch und bewegte uns dazu, weitere Autoren anzusprechen, die interessante Lernimpulse aus ihrer täglichen Qualifizierungsarbeit zur breiteren Nutzung zugänglich machen wollten.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren für ihr Engagement und die gute und zügige Kooperation.

Hinweis: Die Literaturhinweise finden sich im Anschluss an das jeweilige Kapitel. Innerhalb des Textes sind die entsprechenden Querverweise durch Zahlen in eckigen Klammern gekennzeichnet.

Führungskompetenz durch Motivation und einen dialogorientierten Führungsstil

Frank Jetter

1. Führung als fachliche Aufgabe 24
2. Was ist unter guter Führung
zu verstehen? 28
3. Führungsstile in der Diskussion:
Autoritär, kooperativ, situativ 34
4. Führungskompetenz mit einem
dialogorientierten Führungsstil 46
5. Motivation durch Führungskräfte
in der Praxis 52
6. Durch lernende Führungskräfte
und Führungskompetenz zur
lernenden Organisation 62
7. Literaturhinweise 65