

# Lernziel Führungskompetenz

## Kompetenzentwicklung von Führungskräften

Kompetenzorientiertes Blended Learning mit Social Software, persönliche Förderung durch Peer-Coaching und Mentoring verknüpfen die Autoren zu einem Gesamtkonzept. Dieses bildet ein Spannungsdreieck aus Person, Interaktion und Organisation, das idealtypisch für die Anforderungen ist, mit denen sich Führungskräfte konfrontiert sehen. Elemente, die im operativen Alltag der Führungskräfte wirken, unterstützen sie zusätzlich in ihrer Kompetenzentwicklung. Lernen wird so zum sozialen Prozess, individuell und gleichzeitig unternehmensspezifisch.

**F**ührungskräfte werden heute meist noch mithilfe von Methoden entwickelt, die sie nicht optimal auf die Realität in den Unternehmen vorbereiten. Die Verfahren entsprechen nicht dem operativen Alltag und sind zu wenig umsetzungsorientiert. Richtig wäre eine Kompetenzentwicklung der Führungskräfte, die sie befähigt, Probleme in ihrer Führungspraxis selbstorganisiert zu lösen. Ein Konzept, mit dem Führungskräfte effektiver und effizienter als bisher auf ihre Rolle vorbereitet werden können, sollte sich an den beiden großen Trends orientieren, die für die Personalentwicklung absehbar sind: Operative Aufgaben und Bedürfnisse im Unternehmen werden immer stärker Maßstab der Personalentwicklung. Das heißt, die konkreten Bedingungen

in einem Unternehmen und die daraus abgeleiteten Anforderungen an sinnvolles Führungshandeln rücken in den Vordergrund. Deshalb wird das Lernen individualisiert, unter anderem auf der Basis von Kompetenzprofilen und der Selbstorganisation des Lernprozesses.

### DIE AUTOREN

**DR. FRANK EDELKRAUT** ▶  
Geschäftsführer der  
Mentus GmbH und Dozent an  
der AFW Wirtschaftsakademie  
Bad Harzburg



**PROF. DR. WERNER SAUTER** ▶  
wissenschaftlicher Leiter der  
Blended Solutions GmbH in  
Hamburg, Lehrbeauftragter  
der FHAW Hochschule für  
angewandtes Management



Persönlichkeit ist eine zentrale Dimension der Führungskräfteentwicklung. Foto: Manager lernen fechtend, sich mit Macht auseinanderzusetzen.



## durch Training on the Job





Führungskompetenzen sind dabei die Fähigkeiten, in unsicheren und offenen Situationen selbstorganisiert handeln zu können, ohne bekannte Lösungswege abzarbeiten (vgl. Erpenbeck / Sauter 2007). Es gibt keine Kompetenzen ohne Fertigkeiten, ohne Wissen, ohne Qualifikationen. Aber Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen sind keine Kompetenzen, sondern nur Grundbestandteile davon. Kompetenzen ermöglichen es Führungskräften, auch dann zu handeln, wenn sie nur unvollkommenes oder gar kein Wissen haben. Dies ist in der Führungspraxis die Normalität. Den Kern der Kompetenzen bilden Werte, also das, was wir als wünschenswert und notwendig ansehen. Werte ermöglichen ein Handeln trotz Unsicherheit, sie überbrücken und kompensieren fehlendes Wissen, schließen so die Lücke zwischen Wissen im engeren Sinne und dem Handeln.

Verantwortliche für die Personalentwicklung geben meist an, dass sie ihre Aktivitäten klar an den Anforderungen des operativen Geschäfts ausrichten. Leider ist dies nur zum Teil richtig. Das Lernen erfolgt meist in Seminaren oder anderen geschützten Räumen, die Umsetzung wird häufig dem Lerner oder dem Zufall überlassen. Aber selbst komplexe Fallstudien können die Realität in der Führungspraxis nur bruchstückhaft abbilden. Deshalb können mit Fallstudien auch keine Kompetenzen entwickelt werden. Sie sind lediglich ein (wenn auch wertvolles) Instrument der Qualifizierung.

Für nachhaltigen Lern- und Umsetzungserfolg ist ein Training on the Job unerlässlich. Um die Entwicklung von Kompetenzen realitätsnah zu ermöglichen, ist beim Lernenden ein Prozess des Erlebens und Bewältigens von echten Schwierigkeiten und Widersprüchen in der Führungspraxis

Zirkusnummer oder echter Lernerfolg? Tiere in Trainings kommen gut an. Welchen Beitrag sie für Lernprozesse leisten, ist umstritten.

Das gilt nach wie vor auch für das Outdoor-Training (rechts), dem eine Wunderwirkung in der Teamentwicklung angedichtet wird. Empirisch belegt sind derartige Effekte nicht.



erforderlich. Hinzu kommt, dass die Umsetzung des Erlernten im Unternehmen entsprechende Rahmenbedingungen benötigt. Kompetenzentwicklung drückt sich in einem veränderten Führungshandeln aus. Dazu müssen meist auch Prozesse oder Regeln verändert werden. Geschieht dies nicht, wird automatisch wieder das alte, bewährte Verhalten angenommen, die Qualifizierung bleibt wirkungslos. Nur wenn der Lernende die sozialen Interaktionen mit seinem Vorgesetzten, den Kollegen auf der gleichen Ebene, den Mitarbeitern und bei größeren Veränderungen auch dem privaten Umfeld ändert, wird sich der gewünschte Lernerfolg einstellen.

## LERNPROZESSE GESTALTEN

Im Unternehmen ist Lernen ein komplexer sozialer Vorgang, der Individuum, Organisation und Sozialstruktur umfasst.

Dies hat weitgehende Konsequenzen für die Gestaltung der Lernprozesse und erfordert die Berücksichtigung von drei Ebenen.

### 1. Ebene der individuellen Kompetenzentwicklung

- ▶ Die Lernziele sind auf die selbstorganisierte Lösung von Führungsproblemen in der eigenen Führungspraxis ausgerichtet und damit handlungsorientiert.
- ▶ Neben Wissenszielen werden Werteziele angestrebt.
- ▶ Die Lernprozesse sind auf die jeweiligen Führungskräfte, nicht auf bestimmte Führungsthemen fokussiert.
- ▶ Die Lernprozesse basieren auf selbstorganisierten Lernphasen.
- ▶ Die Führungskräfte sind primär selbst für den Lernerfolg verantwortlich.
- ▶ Das notwendige Wissen und die erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten eignen sich die Führungskräfte überwie-

gend selbstorganisiert (z. B. mit E-Learning) an.

### 2. Ebene der Organisationsveränderung

- ▶ Die Definition dieser Lernziele liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten und gegebenenfalls des Topmanagements.
- ▶ Die obere Führung sorgt für Rahmenbedingungen, die zur Erreichung der definierten Ziele passen und diese fördern.
- ▶ Die Lernprozesse werden für alle Betroffenen organisiert, nicht nur für einzelne Individuen.

### 3. Ebene der Sozialstruktur

- ▶ Die Lernprozesse finden überwiegend in Netzwerken von Lernpartnern, Trainern, Tutoren und Coachs statt.
- ▶ Die Umsetzung des Erlernten im Arbeitsalltag ist Teil eines Veränderungsprozesses, der auch die Betroffenen integriert, die nicht an einer konkreten Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen.

## NACHHALTIGE LERNKONZEPTE

Es gilt, ein Konzept zu etablieren, das das Kompetenzlernen ermöglicht und als Gerüst nachhaltig und leicht administrierbar ist, gleichzeitig jedoch ein Höchstmaß an Individualität für Person und Unternehmen zulässt. Ausgangspunkt eines solchen Konzepts ist die Überlegung, dass in einem derartigen Programm eine Veränderung des Führungshandelns der Teilnehmer und damit eine Verbesserung der operativen Situation im jeweiligen Verantwortungsbereich erreicht werden sollen.

**Ziele und Rahmenbedingungen** Der erste Schritt ist, dass Management und Führungskräfte gemeinsam ein Zielsystem für das Programm insgesamt entwickeln. Jeder Teilnehmer vereinbart in diesem Rahmen jeweils mit seiner Führungskraft seine individuellen Kompetenzziele und definiert die erforderlichen Rahmenbedingungen. So entsteht eine Matrix, die alle Kompetenzen und deren Ausprägungen auflistet, die im Unternehmen aktuell be-

nötigt werden. Während Qualifikationen mit Tests, Klausuren oder mündlichen Prüfungen relativ präzise erfasst werden können, erscheint die Beschreibung von Kompetenzen zunächst schwieriger. Es haben sich jedoch in der Praxis Erfassungssysteme herausgebildet, die sehr gut als Basis für die Gestaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen geeignet sind (vgl. Erpenbeck / von Rosenstiel 2007).

Die Kompetenz-Zielmatrix des Unternehmens wird mit dem ermittelten Kompetenzprofil jedes Teilnehmers abgeglichen, um so den jeweiligen persönlichen Entwicklungsbedarf zu ermitteln. Ziel ist eine Kompetenzbilanz, durch die sich die Kompetenzlücken der Organisation und individuell jedes späteren Teilnehmers einer Entwicklungsmaßnahme feststellen lassen.

Neben der klaren Formulierung von Zielen und Rahmenbedingungen für die Zukunft ist bereits in dieser Phase zu definieren, wie die Evaluation des Programms erfolgen soll, welche Messungen also von wem vorgenommen werden, um die Wirksamkeit der Maßnahmen und die Umsetzungsfähigkeit der Teilnehmer zu erfassen, zu bewerten und zu dokumentieren. Die vierte Stufe des Kirkpatrick-Modells<sup>1</sup> sollte hier die Richtschnur sein. Außerdem ist zu entscheiden, welches Wissen in welcher Form vermittelt werden soll. Die Grundidee dabei ist, die Wissensvermittlung so spezifisch wie möglich an die Unternehmensinteressen anzupassen und so weit wie möglich in die Eigenverantwortung des Lerners zu legen.

**Kollaborationsplattform** Nach der Entscheidung über die zu vermittelnden Inhalte wird ein Learning Management System (LMS) implementiert, das alle erforderlichen Inhalte anbietet (z. B. in Form von Web-based Trainings) und für die gesamte Dauer des Programms als zentrale Dokumentations-, Kommunikations- und Kollaborationsplattform dient. Hier laufen alle inhaltlichen und kommunikativen Fäden zusammen. Die Nutzung einer solchen Plattform bietet zwei Vor-

teile: Zum einen verbessert selbstgesteuertes Lernen im Rahmen von Blended-Learning-Konzepten die Lerneffizienz und entlastet die Seminare von der Wissensvermittlung. Zum anderen ermöglicht Lernen in Netzwerken die Integration des informellen Erfahrungswissens der Teilnehmer aus ihrer eigenen Führungspraxis. Die Lernenden können sich über Foren, Blogs, Wikis oder Chats vernetzen und ihre konkreten Fragen in Form eines Best Practice Sharing diskutieren. Das Peer-to-Peer-Learning wird so zu einem zentralen Element des Lernprozesses und steigert die Effizienz deutlich, da die konkreten Fragen der Lernenden zeitnah und unternehmensintern gelöst werden können. Das formelle Wissen wird um dynamisches, informelles Wissen erweitert. Für die Trainer ergibt sich die Chance, zu erkennen, was für die Teilnehmer wirklich relevant ist, und die Präsenztage darauf auszurichten.

Die Vorteile des selbstgesteuerten Lernens liegen einerseits in der Berücksichtigung der unterschiedlichen Lerntypen und Lernpräferenzen, andererseits in der Möglichkeit eines individuellen Lernplans. Je nach gewünschten Kompetenzentwicklungen und nach Vorwissen kann jeder Teilnehmer passend zu seinem Niveau mit entsprechenden Inhalten versorgt werden.

**Praxisbezug** Je nach Situation des Unternehmens und Zielrichtung des Programms werden spezifische Praxis- und Projektelemente in die Lernkonzeption integriert. Diese dienen dazu, Kompetenzentwicklung zu ermöglichen und über die Lösung dieser Problemstellungen einen realen Nutzen für das Unternehmen zu generieren. Die Teilnehmer nutzen die Theory of Constraints<sup>2</sup>, um ihren Verantwortungsbereich systematisch zu durchleuchten und auf Potenzial zur Effizienzsteigerung zu untersuchen. Die identifizierten Potenziale realisieren sie im folgenden Praxisprojekt. Dem Lernenden wird so vor Augen geführt, wie die Organisation funktioniert, welche Prozesse welche Parameter aufweisen und wel-

che Schnittstellen besondere Relevanz haben. Da der Fokus eindeutig auf Optimierung liegt, entsteht für das Unternehmen ein messbarer wirtschaftlicher Vorteil.

In vielen Fällen liegen Effizienzpotenziale an den Schnittstellen. Nehmen mehrere Führungskräfte am Programm teil, werden sie zielorientiert zusammenarbeiten, um die Potenziale zu realisieren. So vernetzt sich der Lernende sehr stark mit seinen Kollegen, und das Programm wirkt auch in andere Bereiche des Unternehmens hinein. Reale Führungskompetenz im operativen Geschäft ist gefordert. Durch die Einbindung in das Programm können die Teilnehmer parallel die Unterstützung der anderen Programmteilnehmer, ihres Mentors und der Trainer nutzen. Dieser Rückhalt lässt maximalen Lernerfolg bei optimaler Effizienz der jeweiligen Maßnahme erwarten.

**Mentoring** Jeder Teilnehmer des Programms erhält einen Mentor aus einem anderen Bereich des Unternehmens. Ziel des Mentoring ist es, den Entwicklungsprozess des Teilnehmers zu intensivieren und Hilfe bei der Umsetzung der Lerninhalte und des Praxisprojekts zu leisten. Im Mentoring-Prozess liegt der Lerneffekt stark auf dem Transfer von implizitem Wissen des Mentors. Dies ist eine wertvolle Ergänzung zu dem expliziten Wissen, das in der Plattform und den Seminaren abgebildet ist. Zusätzlich zu den genannten Vorteilen fördert ein Mentoring die Vernetzung des Lernenden im Unternehmen (insb. mit Entscheidern). Umgekehrt erhalten die Mentoren ein eindeutiges Feedback von der Basis und lernen selbst einen anderen Blickwinkel auf die Organisation kennen. Erfahrungsgemäß wirkt sich Mentoring auch bei den Mentoren günstig auf ihr Führungsverhalten aus. So werden ein positiver Nebeneffekt für die Organisation realisiert und eine soziale Interaktion über die Bereiche und Hierarchieebenen hinweg erreicht. Für die Mentoring-Teams werden geschützte Kommunikationsbereiche auf der Plattform angelegt, die einen vertraulichen Austausch außer-

halb der persönlichen Treffen erlauben. Auch für die Vernetzung der Mentoren beziehungsweise der Lernenden untereinander sind geschlossene Bereiche vorgesehen.

**Outdoor-Training** Ein zentrales Element der Programmevaluation ist eine Unternehmenssimulation, in der die Teilnehmer alle erlernten Kenntnisse und Fertigkeiten unter Druck (Zeit, Arbeitsbelastung, Konflikte, Organisationsaufwand) anwenden müssen. Die Teilnehmer werden aufgefordert, ein Unternehmen zu organisieren, Dienstleistungen zu erbringen (Outdoor-Elemente) und Kunden (Trainer) und Mitarbeiter (die anderen Teilnehmer) adäquat zu behandeln. Die große Gruppe (30 und mehr Teilnehmer) und die Eingriffe der Trainer (stützend bzw. herausfordernd) lassen vergessen, dass es sich nur um eine Simulation handelt. Sehr schnell zeigt sich, wer dann, wenn es wirklich relevant ist, eine gute Führungsleistung abliefern kann. Durch die hohe Belastung während des Trainings wird die Bedeutung menschlichen Verhaltens (Bezug zur Persönlichkeit) für den Alltag im Unternehmen klar. Die Teilnehmer erhalten ein präzises Feedback zu ihrer realen Führungskompetenz durch eigenes Erleben, die anderen Teilnehmer und die Trainer.

## WEITERE PROGRAMMELEMENTE

Die Kombination der Bausteine mit weiteren Elementen steigert die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit des Konzepts. Weitere Elemente sind:

- ▶ **Regelmäßige Kompetenzmessung** Systematische Erfassung der definierten Kompetenzen durch Selbst- und Fremdeinschätzungen mithilfe eines professionellen Kompetenz-Messsystems, das auf der Bewertung von Handlungsweisen des Teilnehmers in schwierigen Situationen basiert. Die Entwicklungsmöglichkeiten, die dabei identifiziert werden, werden mit dem Trainer in einem persönlichen Gespräch besprochen.
- ▶ **Workshops** Das Programm zur Führungskräfteentwicklung selbst ist auf die Ver-

mittlung von Führungskompetenzen gerichtet. Die wichtigsten Führungsmethoden werden im geschützten Umfeld eines Workshops zum Beispiel mit Fallstudien oder Rollenspielen trainiert. Diese Fähigkeiten werden anschließend in den individuellen Praxisprojekten, die durch Coaches und Mentoren begleitet werden, umgesetzt.

- ▶ **Lerntagebuch** Jeder Teilnehmer des Programms vereinbart mit seinen Lernpartnern, ein Lerntagebuch über seine Erfahrungen in Praxisprojekten zu führen. Hierfür haben sich in der Praxis persönliche Blogs der Teilnehmer bewährt.

Welche Elemente in einem konkreten Programm zur Führungskräfteentwicklung zum Einsatz kommen, hängt vom angestrebten Ziel ab. Geht es darum, die Organisation funktionsfähig zu erhalten (besteht also nur geringer Veränderungsbedarf), werden nur Teile des Programms eingesetzt. In den Fällen, in denen eine gezielte Entwicklung der Kompetenzen beabsichtigt ist, werden diese Lernprozesse in einer umfassenden Konzeption ermöglicht. Erst die Kombination erlaubt einen nachhaltigen Wandel und minimiert das Risiko, in alte Muster zurückzufallen.

Das Besondere des vorgestellten Konzepts liegt darin, dass die Umsetzung in der realen Führungssituation, das heißt die Kompetenzentwicklung, im Fokus steht, dem Lernenden ein hohes Maß an Selbstorganisation eingeräumt wird und Lernen als soziale Interaktion im Netz(werk) verstanden wird. ●

### Anmerkungen

- 1 Vgl. [http://en.wikipedia.org/wiki/Donald\\_Kirkpatrick](http://en.wikipedia.org/wiki/Donald_Kirkpatrick)
- 2 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Engpasstheorie>

### Literatur

- Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L. (Hg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart
- Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0, Berlin / Ulm