

## NEUER WEIN BRAUCHT NEUE SCHLÄUCHE

## NEUE FÜHRUNGSENTWICKLUNG BRAUCHT NEUE LERNMETHODEN

*Ruth Seliger*

In der Train Mail 3/2009 haben wir unseren Zugang zur Entwicklung von Führung und Führungskräften skizziert >>>

Seit dem Beginn der so genannten "Krise" haben einige Organisationen das Thema "Führung" wieder in den Blick genommen und sich vorgenommen, neue Wege zu gehen. Führungskräfte und Personalentwickler springen voll Zuversicht und Energie in dieses Thema hinein – und erzielen dabei nicht immer die gewünschten Erfolge. Besonders dort, wo das Thema "Führung" schon längere Zeit nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit war, sind guter Wille und der Wunsch nach dem "Guten, Schönen und Wahren" in der Führung nicht ausreichend. Die Entwicklung von Führung und die Professionalisierung von Führungskräften sind äußerst voraussetzungsvoll.

Was können Organisationen tun, wenn sie sich an diese Aufgabe machen? Welche Themen sollten bearbeitet, welche Entscheidungen sollten getroffen werden?

Vorweg ein paar allgemeine Thesen:

1. Führung hat die Aufgabe, eine anregende Umgebung für Menschen zu schaffen, damit diese gern ihr Bestes geben und Leistungen erbringen.
2. Führung hat die Aufgabe, eine optimale Umgebung für Führung zu schaffen, damit die oben genannte Aufgabe erfüllt werden kann.
3. Führung hat die Aufgabe, sich selbst kontinuierlich zu entwickeln.

Die Aufgabe der Entwicklung von Führung und Führungskräften ist nicht damit erledigt, dass einzelne "Programme" entworfen und durchgeführt werden, sondern sie ist ein kontinuierlicher Prozess, der die gesamte Organisation erfassen sollte. Man könnte sagen: die Entwicklung von Führung ist immer zugleich auch die Entwicklung der Organisation, denn Führung und Organisation hängen eng zusammen: Die Organisation ist der Kontext von Führung – und Führung gestaltet die Organisation.

Leider wird Führungsentwicklung und Führungskräfte-Entwicklung in den meisten Organisationen getrennt und fokussiert überwiegend auf die Persönlichkeit der Führungskräfte und ihre "Eigenschaften".

TRAIN Consulting gestaltet die Entwicklungsprozesse für Führung und Führungskräfte daher als einen Prozess in sechs Schritten:



Entlang dieses Prozesses müssen sich die Verantwortlichen für Führungs-Entwicklung mit einer Reihe von Fragen auseinander setzen:

### 1. Was ist der SINN von Führung bei uns? Wohin geht die Reise?

Ausgehend von der Mission, der Vision und der Strategie der Organisation erhält Führung jeweils ihre eigene Bedeutung, ihre eigene Mission.

- Was ist unsere Vision von Führung der Zukunft?
- Welchen Nutzen soll Führung für unsere Mitarbeiter, unsere Kunden, die Gesellschaft stiften?
- Welchen Auftrag hat Führung bei uns?
- Was soll Führung bei uns sicherstellen?
- Wohin soll sich Führung in unserer Organisation weiter entwickeln?
- Was wollen wir beibehalten, was verändern

## 2. Standortbestimmung: Wie sieht Führung bei uns derzeit aus?

Bevor Organisationen daran gehen, Führung und Führungskräfte zu entwickeln, sollten sie sich ein realistisches Bild darüber machen, wie Führung aktuell gestaltet ist. Wird dieser Punkt der Informationsgewinnung übersprungen (was sehr häufig der Fall ist), dann laufen Organisationen Gefahr, dass Führung keine realistische Grundlage hat und nur auf den Ideen und Idealen aufbaut, die zufällig in den Köpfen einiger Personen herumspuken: Was hat man gerade gehört oder gelesen, was ist gerade im Trend, was findet man gerade selbst attraktiv, was haben irgendwelche Autoritäten oder Berater einem gerade empfohlen.

Der **Leadership Check** ist ein geeignetes Instrument, um Informationen über die vielfältigen Wirkungszusammenhänge von Führung in der eigenen Organisation zu erfassen und als Ausgangspunkt für die weitere Gestaltung der Entwicklungsprozesse zu nehmen.

Fragen, die sich Organisationen stellen sollten:

- Welche Faktoren wirken sich bei uns besonders steuernd aus, etwa
  - Marke und Marktposition
  - Kommunikationskultur
  - Tradition
  - Wissen
  - Regeln und Werte
  - Strukturen: Hierarchie, Macht, informelle Netzwerke
  - das Produkt und die Produktionslogik
- Welches sind unsere blinden Flecken – was blenden wir aus, beispielsweise
  - die Kunden
  - die Umwelt
  - die Mitarbeiter
  - die Energie (Stimmung, Kraft)
  - die Zukunft
  - Erfolge
  - Ressourcen
- Wie ist Führung derzeit organisiert – und passt das zu unserer Vision:
  - Strukturen
  - Prozesse
  - Instrumente
  - Regeln
  - Medien

### 3. Ressourcen-Check

Jede Veränderung und Entwicklung braucht Kraft und muss sich auf vorhandene Ressourcen stützen. Man beginnt zumeist nicht bei Null.

- Wo liegen derzeit unsere Ressourcen
- Was funktioniert heute schon besonders gut?
- Wo gibt es Beispiele, dass unsere Vision bereits heute gelebt wird?
- Auf welche Kräfte können wir uns stützen, wenn wir Führung weiter entwickeln wollen?
- Wer sind die Bündnispartner?

### 4. Design des Prozesses

Die Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen braucht besondere Aufmerksamkeit, denn sie muss das gewünschte Ergebnis bereits von Anfang an ausstrahlen und vorwegnehmen. Das Design muss das Neue in sich tragen. Ausgehend von der Vision und den Zielen sind daher folgende Frage bedeutsam

- Wer wird in den Planungsprozess eingebunden
  - Die Führung allein
  - Personalentwicklung allein
  - Werden externe Experten hinzugezogen, welche Rolle und Aufgabe sollen sie bekommen, wie gestalten wir die Kooperation
  - Werden Kunden eingebunden, wird ihre Stimme gehört
  - Ist der Prozess "oben" angesiedelt oder werden Mitarbeiter eingebunden
- Wie werden die Übergänge gestaltet
  - Welche heiligen Kühe sind wir bereit, zu schlachten?
  - Von welchen Regeln, Gewohnheiten, Mustern werden wir uns verabschieden?
  - Wer werden die Gewinner/die Verliere sein?
  - Wie werden wir mit Differenzen, Konflikten, Irritationen umgehen?
  - Wie werden Lösungen erarbeitet?
- Welche Rolle wird die Führung in der Umsetzung spielen?
  - Ist auch die oberste Ebene an Bord?
  - Wird sie sich Zeit nehmen und fühlt sie sich durchgehend für die Entwicklung verantwortlich?
  - Ist sie bereit, Rolemodel zu sein und die neue Führungsrolle vorzuleben?
- Welche Rolle wird die Personalentwicklung spielen
  - Ist sie Treiber des neuen Führungsverständnisses und Rolemodel für das Neue oder
  - Ist sie Gralshüter und Bewahrer des Bestehenden ?
  - Welchen Beitrag will / wird sie zur Entwicklung von Führung leisten?
  - Wie ist die Kooperation zwischen PE und Linie gestaltet?
  - Welches Standing hat die PE in der Organisation bzw. wie kann sie sich ein kraftvolles Standing (als Businesspartner) schaffen?

## 5. Umsetzung

Bei der Umsetzung geht es vor allem um die Frage, welche Instrumente verwendet werden, um neue Entwicklungen anzuregen. Dabei gilt – ähnlich wie beim Design des Prozesses: Form und Inhalt müssen übereinstimmen. Neuer Wein in alten Schläuchen ist ebenso wenig bekömmlich, wie alter Wein in neuen Schläuchen. Neuer Wein braucht auch neue Gefäße.

- Welche Lernformen passen / passen nicht zu unseren Visionen und Zielen?
- Welche Lernformen kennen wir / nicht?
- Welche neuen Lernsettings müssen wir entwickeln, erfinden?
- Lassen wir uns auf Unbekanntes ein
- Wer übernimmt Verantwortung für Erfolge und Misserfolge?
- Welche Führungsinstrumente und –modelle passen zu unserer Vision?

## 6. Nachhaltigkeit sichern – Kontinuierliches Monitoring

Um das Feuer am Brennen zu halten und nicht immer wieder in alte Muster zu fallen, ist die kontinuierliche Begleitung solcher Entwicklungsprozesse notwendig. Hier spielt die Führung eine ebenso wichtige Rolle wie die Personalentwicklung.

- Wie organisieren wir den kontinuierlichen Transfer in die Realität der Führung?
- Welche strukturellen und kulturellen Bedingungen sind kontinuierlich zu beobachten, zu bearbeiten, zu verändern?
- Welche Lern- und Reflexionsrahmen stellen wir dauerhaft zur Verfügung?
- Wie überprüfen wir kontinuierlich, wie sich die Entwicklung entwickelt?

Die Qualität dieses beschriebenen Prozesses hängt von zwei Faktoren ab:

1. Dem Engagement und der Offenheit der Führung zu lernen und zu ent-lernen und der Bereitschaft, die "Hardfacts", also die Strukturen und Prozesse der Organisation ebenso zu entwickeln, wie die Mindsets und Kompetenzen der Personen. Dazu gehört, dass Führung die Lern- und Entwicklungsprozesse ernst nimmt und dafür Zeit einräumt.
2. Der Selbst-Definition und dem Standing der Personalentwicklung als kompetenter und starker Business-Partner der Führung, der auf gleicher Augenhöhe gemeinsam mit der Führung an der Entwicklung des Systems und der Personen arbeitet.

Zusammenfassend bedeutet Führungsentwicklung, dass auf vielen Ebenen gleichzeitig gedacht und gearbeitet wird. Die alten Formen der 3 Tages Seminare genügen schon lange nicht mehr, um Führung zu entwickeln und Führungskräfte bei ihren immer komplexer werdenden Aufgaben zu unterstützen.