

Michael Dick
Winfried Marotzki
Harald Mieg
(Hrsg.)

Handbuch Professionsentwicklung

Verlag Julius Klinkhardt
Bad Heilbrunn • 2016

35 Führungskräfteentwicklung auf der Grundlage des Entwicklungsquadrates

Fritz Westermann

1 Bedeutung von Führungsqualität

Führungsqualität ist ein sehr kostbares Gut und kann im Extremfall über die Zukunftsfähigkeit ganzer Kulturen entscheiden (Diamond 2006; Hogan 2007 und Drucker 1970). Umso erstaunlicher ist es, wie wenig konkretes Handwerkszeug gemeinhin im öffentlichen Bewusstsein existiert, um Führungsqualität kritisch (ggf. auch selbstkritisch) zu analysieren und effektiv zu entwickeln. Führungskräfte, Manager und Unternehmer sollten als aktiv handelnde, also dynamische und dynamisierende Elemente in Unternehmen wirken (Drucker 1970). Führungshandeln und damit konkrete, erfahrene Managementrealität wird aber in wissenschaftlichen

Arbeiten, ebenso wie in Veröffentlichungen aus der Beratungsbranche i. d. R. stark vernachlässigt. Prominente Kritiker haben dies insbesondere im Hinblick auf Managerausbildungen oftmals moniert (Mintzberg 2004): praktische Führungsrealität wird überwiegend unzulässig vereinfacht oder gar vollständig ausgeblendet.

Professionsbildung ist aber in concreto genau dort verwurzelt, wo Manager und Führungskräfte agieren, nämlich im vielfältigen Aufgabenkontext dynamischer Handlungsfelder – jenseits aller Ideologien bzw. Management-Moden (Mintzberg 1973; Westermann 2007a; Neuberger 1983/2006). Führungskräfteentwicklung kann nur dann funktionieren, wenn die persönliche Situation sowie Handlungsrealität von Führungskräften fokussiert wird, um Antworten auf die dort brennenden Fragen zu geben: individuell, zeitnah und mit hohem Nutzenbezug.

2 Führungskräfteentwicklung: Historische Einordnung, Zwischenbilanz und Trendanalyse

Bereits in den fünfziger Jahren des 20ten Jahrhunderts gab es in den USA anspruchsvolle Managemententwicklungsprogramme in Großunternehmen, die (was überrascht) nahezu alle heute gängigen Instrumente umfassten und mit hohem Aufwand praktizierten wie z.B. 360°-Feedback, Assessment Center oder Führungstrainings (Cappeli 2008). Zwei Umstände forcierten diese Entwicklung. Die US-Armee erwarb erstens während des zweiten Weltkrieges erstklassige psychologische Fachkompetenzen zur Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Diese konnten auf die Praxis von Industrieunternehmen übertragen und dort nutzbar gemacht werden. Zweitens waren Großunternehmen in den 1950er und 1960er Jahren aufgrund starker Planungssicherheiten in der Lage, Führungskräften klare Karrierepfade aufzuzeigen und diese durch sogenanntes Succession Planning zu begleiten. FKE-Aktivitäten zielten also insbesondere darauf ab, den Führungskräftebedarf aus internen Ressourcen planungssicher und qualitativ hochwertig zu bedienen. Allerdings zeigte sich bald, dass zunehmende Bürokratisierungstendenzen dieser FKE-Systeme einer dynamischen und zumeist auf Dezentralisierung ausgerichteten unternehmerischen Entwicklung eher im Wege standen (ebd.). Zunehmend vielfältig gestaltete sich das Feld ab den 1970er und 1980er Jahren, als neue Trends in Form singulärer Trainingsmaßnahmen, oft auf der Basis simplifizierender Führungsmodelle und diagnostischer Befragungsinstrumente, aufkamen (Conger 2010). Aber auch sogenannte Sensitivity Groups (oder T-Groups nach Lewin 1947), die durch intensive Selbst- und Gruppenerfahrungen zwischenmenschliche Sensibilität erhöhen sollten, erfreuten sich in dieser Phase einer gewissen Beliebtheit.

Ab Mitte der 1990er Jahre wuchsen Nachfrage und Qualitätsbewusstsein für FKE-Maßnahmen aufgrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen und globaler Veränderungsdynamiken in Industrieunternehmen. Individualisierung und damit eine stärker dynamisierende strategische Umsetzungsorientierung sind in diesem Zusammenhang als übergreifende FKE-Trendrichtungen hervorzuheben, damit sich die getätigten Investitionen in einem überschaubaren Zeitraum rechnen. FKE-Maßnahmen sollten im Hinblick auf die jeweilige Zielgruppe bzw. Zielperson, auf die Unternehmensgröße und auf die aktuelle bzw. zukünftige strategische Unternehmenssituation diversifiziert und präzisiert werden.

Aus Unternehmenssicht verfolgt FKE grundsätzlich drei Ziele bzw. Aufgaben: 1) die personelle Basis und Auswahlssicherheit bei der Besetzung von Führungspositionen zu verbessern, 2) Führungspositionen möglichst aus den eigenen Reihen zu besetzen (Selbstrekrutierung) und 3) Mitarbeiter auf Führungsaufgaben gezielt vorzubereiten (Gabler Lexikon 2007). Conger (2010) zeigt in einer bilanzierenden Trendanalyse vier Grundkategorien aktuell praktizierter FKE-Aktivitäten auf: 1) individuelle Kompetenzentwicklung, um das vorhandene individuelle Kompe-

tenzspektrum zu erweitern, 2) Visions- und Wertearbeit, um Identifikation und Engagement zu erhöhen, 3) strategische Interventionen, um innovative Impulse und Neuausrichtungen zu realisieren sowie 4) zielbewusstes Action-Learning, um konkrete strategische Herausforderungen zu bewältigen.

3 Führungsanforderungen und praktische Bedeutung für die FKE

Führungskräfte müssen vielfältige z.T. miteinander konkurrierende Führungsrollen wahrnehmen, um effizient handeln zu können. Dies belegen zahlreiche Studien bereits in den achtziger Jahren (Quinn et al. 2007). Das Leitbild des „versatile leaders“, also des verhaltensflexiblen Managers (Hogan 2007; Kaplan & Kaiser 2003/2006) etablierte sich zunehmend im Gegensatz zum kaum überlebensfähigen einseitig verhaltensrigiden, stereotyp agierenden und schablonenhaft denkenden Managertypus.

Sarges und Scheffer (2008, 44) bringen es zusammenfassend auf den Punkt: „Die Fähigkeit, zwischen sich ergänzenden Kompetenzbereichen wechseln zu können, in einer sich immer schneller und unvorhersehbar ändernden Wirtschaftswelt (kann) als Schlüssel für erfolgreiches Managerhandeln gesehen werden.“

Vor dem Hintergrund technischer Innovationen und globaler Umwälzungen nehmen nicht nur der Zeitdruck des Tagesgeschäftes zu, sondern auch die Lern- und Entwicklungsanforderungen (Regnet 2009). Das kann in einer veränderungsintensiven Informationsgesellschaft kaum überraschen. Neu hingegen ist, dass Führungskräfte stärker Eigenverantwortung übernehmen müssen, um die eigene Employability (Beschäftigungsfähigkeit) zu sichern. Dies gilt auch für Professionelle. Neuartiges Karriereverständnis umfasst also vor allem Lern- und Innovationsfähigkeit. Traditionelle (also stromlinienförmig vorprogrammierte) Karrierepfade gehören vor dem Hintergrund rapider und tiefgreifender Organisationsveränderungen der Vergangenheit an (Sennet 1998).

Sarges (2000) unterstreicht die Wichtigkeit des Lernpotenzials einer Führungskraft und verweist in diesem Zusammenhang auf drei klassische Lern-Kompetenzbereiche in Kombination mit vorhandenen Eignungsvoraussetzungen. Er avisiert dabei Kompetenzebenen, die auch aus der Weiterbildungsliteratur als drei Straßen des Lernens bekannt sind (Sarges 2002):

- im kognitiven Bereich: Wissensbreite, logisch-analytisches Denken, Kreativität, gesamthaftes Denken („Helicopterview“), Planungsfähigkeit etc.
- im motivational/emotionalen Bereich: Energie, allgemeine Leistungsmotivation, Mut zu Risiko und Initiative, Gestaltungs- und Aufstiegs motivation, Selbstvertrauen, emotionale Stabilität und Belastbarkeit etc.
- im sozial interaktiven Bereich: Extraversion, Kommunikationsfähigkeit, Kooperation und Teamfähigkeit, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Mobilität und Interkulturalität.

Organisationen zeigen sich ihrerseits in den letzten 15 Jahren zunehmend bestrebt, kontinuierliche Lernprozesse und konstruktive Lernkulturen innerhalb der Institutionen zu etablieren und zu verankern. Tichy betont die besondere Wichtigkeit, dass gerade obere Führungskräfte es verstehen, ihre Botschaften auch durch „Teachable Point of Views“ (TPOV) zu übermitteln, die als anregende Lehrbotschaften gezielt Lernerfahrungen vermitteln bzw. dazu anregen (Tichy & Cohen 1997). Dies geschieht u. a. durch das gelebte Führungsbeispiel professionellen Managementhandelns. Er verweist überdies auf die Bedeutung sich positiv verstärkender interaktiver Wechselwirkungen („virtuous teaching circles“) im Gegensatz zu destruktiven Dynamiken („vicious non teaching cycles“), auf die ein besonderes Augenmerk zu richten ist (Tichy & DeRose

2002). Investitionen zur Verbesserung der Managementqualität gehören inzwischen in größeren Unternehmen zu den weitverbreiteten Standards des HR-Repertoires. Als praxisdienlich hat sich beispielsweise der Ansatz der „Leadership Pipeline“ erwiesen, der es ermöglicht kritische Karriere-stufen anforderungsbezogen zu erfassen (Charan, Drotter & Noel 2001).

Bedauerlicherweise wird FKE oft im Interesse eines HR-Marketings (z.B. bei Neueinstellungen) auf kosmetische Aktivitäten und Lippenbekenntnisse reduziert, ohne den geweckten Erwartungen ernsthaft gerecht werden zu können. Unter dem Etikett Talentmanagement sind seltener neue Inhalte anzutreffen, oftmals aber alter Wein in neuen Schläuchen. Selbstbewusste Führungskräfte hingegen fordern bedarfsnahe, businessorientierte und effiziente Interventionen (London & Maurer 2004). Standardprogramme ohne direkten Praxis- und strategischen Umsetzungsbezug sind zunehmend in Verruf geraten und werden inzwischen unverhohlen polemisch kritisiert (Gris 2008). Wegweisende Autoren haben bereits früh darauf verwiesen, dass Managemententwicklung ohne direkte Managementpraxis immer ins Leere greifen muss (Drucker 1954; Minzberg 1994/2004).

Erfahrungslernen gilt hingegen als unbestritten effizientester Lernstrang. McCall (2010) und Hill (2003) unterstreichen die enorme Wichtigkeit kritischer (Selbst)Reflexion der eigenen Arbeit (auch McCall et al. 1988). Es geht also darum, eine möglichst positive Lernbilanz bei der Bewältigung von Manageraufgaben zu erzielen. Vor diesem Hintergrund ist stets auf die Wichtigkeit konkreter Strategieorientierung zu verweisen, um einen direkten Sinn- und Umsetzungsbezug achtsam herzustellen bzw. zu realisieren (Stiefel 2003).

Es lässt sich bilanzieren, dass die Anforderungen an Führungskräfte sich fortlaufend und schnell ändern, ambivalent oder widersprüchlich sind und sich gleichzeitig an (theoretisches) Wissen und (praktisches) Handeln richten. Nachdem die Methoden der FKE im Überblick vorgestellt wurden, wird aufgezeigt, wie die Methodik des Entwicklungsquadrates dazu dienen kann, solche widersprüchlichen Vorgaben zu balancieren, eine elastische Erkenntnis öffnende Brückenfunktion wahrzunehmen und als kognitiver Lernkatalysator zu wirken.

4 Organisation und praktische Barrieren der Führungskräfteentwicklung

Drei Gesichtspunkte zur Organisation erfolgreicher FKE verdienen es, kritisch mit entsprechenden Warnhinweisen hervorgehoben zu werden.

4.1 Unangemessene „Programmlastigkeit“ anstatt aktiver Verantwortungsübernahme der Kandidaten

Der recht arglos angelegte Begriff Führungskräfteentwicklung suggeriert etwas, das es bei genauerem Hinschauen kaum gibt, denn Menschen entwickeln sich selbst: „Jemand wird entwickelt“ – das ist der schlimmste Satz und ein ganz schlechtes Zeichen für Führung“ (Möslein, 2005, 213). Die Verantwortung für die eigene Kompetenzentwicklung liegt also zunächst immer bei jedem einzelnen Manager, Professionellen oder Potenzialträger selbst (und erst dann bei seinem Vorgesetzten bzw. den Human-Ressource (HR)-Verantwortlichen). Er ist der Motor der eigenen Entwicklung und sollte diese möglichst eigeninitiativ und eigenverantwortlich wahrnehmen. FKE-Programme dürfen keinesfalls lähmend wirken (beispielsweise durch überbürokratische Prozeduren), sondern sollten im Gegenteil Eigeninitiative fördern und individuell unterstützen. Dies gilt umso mehr für Professionelle – eine aufkotrozierte Fortbildungspflicht wird ins Leere laufen, wenn sie zum Alibi-Ritual verkommt.

4.2 Ideologische Wolkenkuckucksheime anstatt Ankoppeln an vorhandene Machtsysteme

Machtfragen bzw. mikropolitische Minenfelder sind auf den ersten Blick kaum erkennbar, spielen aber oftmals die entscheidende Rolle für einen erfolgreichen Umsetzungsprozess (Neuberger 1995). So existiert ein potenzielles Spannungsdreieck zwischen dem jeweiligen übergeordneten Vorgesetzten, dem Potenzialkandidaten und der FKE bzw. Personalentwicklung (Metz et al. 1997). Anhand zweier Standardsituationen sei dies kurz veranschaulicht: 1) Kaum ein Bereich verzichtet gerne auf die wichtigsten Potenzial- und Leistungsträger, welche möglicherweise entdeckt und für neue Aufgaben abberufen werden können. Es gibt also i. d. R. Tendenzen diesem entgegenzuwirken. 2) Wird eine allzu niedrige Qualität des vorhandenen Führungskräftenachwuchses festgestellt, können automatisch unbequeme Fragen in Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des hierfür verantwortlichen Topmanagements aufgeworfen werden. Dies kann wiederum zu Schönungstendenzen führen, um Konfliktpotenziale im Vorfeld zu entschärfen.

Je glänzender die Informationsbroschüren, desto ernüchternder ist oftmals die gelebte professionelle Realität. Nicht nur, weil sich unrealistische Prozeduren (und idealistische abgehobene Begrifflichkeiten) verselbständigen, sondern weil in Organisationen immer auch sensible Widerstandsfelder und Machtdynamiken lauern und berührt werden, an denen FKE-Aktivitäten sehr oft scheitern (Westermann 1997). FKE findet, wenn man diesen Realitäten ausweicht, in einer künstlichen Blase statt und hat mit der im Unternehmen gelebten Managementrealität nichts zu tun. Professionelle, die freiberuflich tätig sind, agieren zwar nicht in einem mikropolitischen Machtgeflecht von Organisationen, eine ähnliche Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit kann sich aber ergeben, wenn sich Fortbildungsangebote und industrielle Marketinginteressen überlagern und dies nicht mehr transparent gehandhabt wird.

4.3 Unrealistischer Entwicklungsoptimismus anstatt Professionalität bei der FK-Auswahl

„Der Mythos von Machbarkeit in der Führungsausbildung“ wird zwar manchmal hinter vorgehaltener Hand moniert, ist aber seltener kritisch reflektiert worden (Burla, Alioth & Müller 1994). Vor einem allzu rosigen (und zum Teil kontraproduktiven) Entwicklungsoptimismus ist zu warnen. Fehler bei der Führungskräfteauswahl, oft verursacht durch Fahrlässigkeit und mangelnde Sorgfalt bei der Auswahldiagnostik, können zu schwer korrigierbaren Dilemmasituationen führen. Dies geschieht in der Praxis häufiger als man denkt. Eine Studie belegt eine deprimierende Misserfolgsquote von fast 40% bei internen Neubesetzungen (Martin & Schmidt 2010). Dies kann auch als eine *simply-trial-by-fire-Philosophie* gedeutet werden, welche sich zum Schaden aller Beteiligten auswirkt.

Als zentrale unternehmensinterne Erfolgsfaktoren sind folgende Weichenstellungen hervorzuheben: 1) intensives Kümmeren der obersten Führungskräfte um Belange der FKE, 2) Überwinden von Bereichsgeismen, welche konstruktive Zusammenarbeit blockieren, 3) Engagement der Linienmanager für Potenzialträger sowie 4) Einbindung des Topmanagements in Konzeption und Umsetzung eines FKE-Konzeptes (Komm, Putzer & Cornelissen 2007). Allgemein formuliert und auf die Situation Professioneller übertragen bedeutet dies, dass berufs begleitende Anlässe und Angebote für Kompetenzentwicklung geschaffen werden müssen (Walther & Dick 2007).

Auch wenn hier ein zum Teil eher kritisches Bild aufgezeigt wurde: Erfolgreiche Unternehmen haben eine sehr starke FKE und legen großen Wert darauf diese möglichst professionell zu betreiben.

Aber welche Interventionen und Instrumente haben sich in der Praxis bewährt?

5 Interventionen und Instrumente zeitgemäßer FKE

Im Folgenden werden die wichtigsten Bausteine zeitgemäßer FKE in Kurzdarstellungen aufgezeigt und umrissen.

Leadership Kompetenz-Modelle

Leadership Kompetenz-Modelle unterstreichen die Bedeutung wichtiger (im jeweiligen Unternehmen gewünschter) Führungsqualitäten und machen diese transparenter. Sie enthalten eine Aufstellung hierarchisch angeordneter Kompetenzen im Sinne von Verhaltensmöglichkeiten. Diese dienen als Orientierungshilfe und Beurteilungsstruktur, um Kompetenzen bzw. gewünschtes Verhalten systematisch erfassbar zu machen. In diesem Sinne können sie wertvolle Hilfestellungen leisten. Zu warnen ist allerdings vor allzu komplizierten bzw. überfrachteten Kompetenzmodellen, die wiederum eine kontraproduktive Eigendynamik entwickeln (Erpenbeck & von Rosenstiel 2003).

Coaching

Als Problembewältigung unter vier Augen kann die Coaching-Situation einen tragfähigen Vertrauensboden ermöglichen. Ein externer Coach kann unabhängig, offen und je nach eigener Qualifikation kompetent zu zentralen Fragestellungen Rückmeldung geben (Eberling in diesem Band).

Mentoring

Dahingegen erhalten Nachwuchskräfte im Mentoring durch vertrauliche Beratungsgespräche mit erfahrenen Managern aus dem eigenen Unternehmen Orientierung. Auf der Grundlage informeller Beziehungen können auf kürzestem Wege wichtige Erfahrungen durch vertrauensvolle Vier-Augen-Gespräche vermittelt werden. Als institutionalisierte Maßnahmen sind in der Vergangenheit Mentoring-Konzepte entstanden, die gelegentlich in Unternehmen eingeführt werden (Peters, Genge & Willenius 2006).

360°-Feedback

Sogenannte 360°-Feedbacks sind in den USA seit langer Zeit außerordentlich populär und inzwischen auch in Deutschland weitverbreitet (Scherm & Sarges 2002). Es handelt sich dabei um die Fremdeinschätzungen verschiedener Beurteiler einer Person (Fokusperson). Diese sollten möglichst alle wichtigen sozialen Schnittstellen umfassen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.). Aus dem Feedbackbericht werden Lernhinweise abgeleitet. Der Begriff ist allerdings nicht ganz korrekt, weil in den wenigsten Fällen tatsächliche „360°-Feedbacks“ zustande kommen. In der Regel sind es dann bestenfalls 180°-Feedbacks durch Beurteilungen von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen.

Skill-Training

Skill-Training betrifft die klassischen Themen wie z.B. Gesprächstraining, Konflikttraining, Rhetorik, Präsentation oder Zeitmanagement. Diese können (natürlich je nach Qualität der Veranstaltung) Hervorragendes leisten, wenn Gelegenheit besteht, die erlernten Kompetenzen sofort danach in die Praxis umzusetzen.

Feedback-intensive Verfahren (z.B. Mitarbeitergespräche)

Als feedback-intensive Verfahren können all jene Instrumente gelten, die zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeiter-, Beurteilungs- und Fördergesprächen regelmäßige Rückmeldungen zu Leistungs- und Führungsverhalten ermöglichen. Das wichtigste Führungsinstrument bleibt überdies immer das unbürokratische persönliche Gespräch.

Assessment Center (AC)

AC gelten als diagnostische Verfahrensklasse, bei der durch die Kombination von Verhaltensübungen, Tests und Interviews verschiedene Perspektiven einfließen und durch unterschiedliche Methoden fundiert werden. Dabei ist zwischen Gruppen-AC (für Nachwuchs- sowie Förderkandidaten) und Einzel-Assessments (für mittleres und oberes Management) zu unterscheiden. Besonders wichtig ist die Nutzung des AC zum Initiieren weiterführender Entwicklungsmaßnahmen.

Individueller Entwicklungsplan

Individuelle Entwicklungspläne dienen in Organisationen dazu, verbindliche Vereinbarungen zu treffen, welche Entwicklungsziele in einem überschaubaren Zeitraum mit welchen Maßnahmen erreicht werden sollen. In der Regel wird ein individueller Entwicklungsplan in einem gemeinsamen Gespräch zwischen Potenzialträger, Vorgesetztem und HR-Verantwortlichem (bzw. externem Berater) erarbeitet. Ein strukturiertes Prozedere kann die Durchführung (inklusive Dokumentation der Ergebnisse) erleichtern.

FKE-Programm

Ein FKE-Programm beinhaltet als ersten Schritt das Erfassen der vorhandenen Potentialträger eines Unternehmens sowie eine genauere Diagnose des jeweils vorhandenen Führungspotenzials (beispielsweise durch AC). Anhand der strategischen Ausrichtung und des avisierten Führungsbedarfs können anschließend Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden und eine präzisierte Führungskräfteplanung erfolgen.

Leadership-Curriculum

Ein Leadership-Curriculum ist ein inhaltlich umfassendes und strukturiertes Fortbildungsprogramm. Es sollte für mittleres und oberes Management relevante Themenbausteine bereitstellen, aber auch die Möglichkeit geben, in supervisionsähnlichen Situationen eigene Praxisfälle einzubringen und daraus zu lernen.

Prozessorientierte Projektmanagement-Supervision

Prozessorientierte Projektmanagement-Supervision ermöglicht gerade bei Veränderungsprojekten den Teilnehmern, eigene Projekte vorzustellen und diese von Zeit zu Zeit kritisch zu beleuchten. Dies kann außerordentlich positive Lerneffekte initiieren.

Management Audit

Der in den letzten Jahren in Mode gekommene Begriff Management Audit kennzeichnet die externe Begutachtung interner oberer Führungskräfte in der Regel mit entsprechenden individuell zugeschnittenen Entwicklungsmaßnahmen eines darauffolgenden Management-Entwicklungskonzeptes (Westermann 2007c).

6 Das Entwicklungsquadrat

Das Entwicklungsquadrat (EQ) kann als heuristisches Instrument zur Analyse konkreter Problemstellungen und zum Finden praktischer Problemlösestrategien wertvolle Dienste leisten (Westermann 2007a). Es bietet ein flexibles, für den praktischen Gebrauch nutzbares Handlungs(balance)modell. Ursprünglich vorgestellt zur Präzisierung von charakteristischen Werten und Begriffen (Helwig 1948), macht ein entwicklungsquadratisches Führungsverständnis die besonderen Spannungsfelder des Führungshandelns ebenso sichtbar wie individuelle Stilvorlieben und Handlungsneigungen zu ihrer Bewältigung.

Der Grundgedanke des Entwicklungsquadrates ist denkbar einfach: Verhalten und diesbezügliche Werte sind immer relativ (bezogen auf situative Handlungsverläufe). Jede Stärke (Qualität, Tugend, Kompetenz, positiver Wert etc.) kann je nach Situation zu einer Schwäche mutieren, wenn man des Guten zu viel tut und umgekehrt. Zum Beispiel dürfte die Fähigkeit, einen fordernden Führungsstil zu praktizieren, also anderen etwas abzuverlangen, Erwartungen unmissverständlich zu artikulieren und unnachgiebig auf Ergebnisse zu pochen einer klaren Leistungskultur sehr zuträglich sein (Abb. 1). Allerdings besteht die Gefahr im Falle negativer (entwertender) Übertreibung darin, andere chronisch zu überfordern, illusorische Erwartungen zu hegen und die Messlatte permanent unrealistisch hoch zu legen. Auch gutwillige (leistungsbereite und -fähige) Mitarbeiter werden so durch überzogene Anforderungen, denen sie nie genügen können, chronisch frustriert. Man spricht von Deraillment-Faktoren (Entgleisungsfaktoren), die zum Scheitern auch hochtalentierter Führungskräfte beitragen.

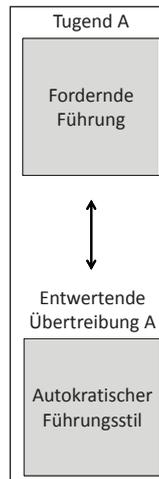


Abb. 1: Tugend und deren entwertende Übertreibung (Beispiel Führungsstil) (eigene Darstellung)

Deshalb sind positive Kontrasttugenden erforderlich, die in einem polaren Spannungsfeld hier zu stehen: in diesem Falle fördernde Führungsqualitäten als sogenannte Geschwistertugend B (Abb. 2). Hier geht es darum, mit einem klaren Blick für menschliches Maß und realistische Möglichkeiten die Mitarbeitenden zu ermutigen, ihnen Chancen aufzuzeigen, Zutrauen zu vermitteln und Lust auf Leistung zu machen.

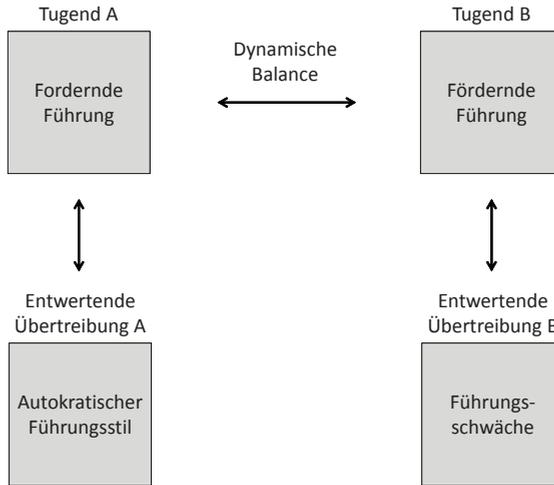


Abb. 2: Tugend und deren Geschwistertugend B (fördernder Führungsstil) (eigene Darstellung)

Wird diese Tugend allerdings wiederum einseitig übertrieben, mutiert sie zu einem unterfordernden, ausweichend schonenden, allzu nachgiebigen Führungsstil mit der Neigung andere regelrecht „in Watte zu packen“. Sie benötigt deshalb wiederum die positive Kontrasttugend A, also fordernde Führungsqualitäten.

Jeder Mensch bewegt sich von Zeit zu Zeit auch in den unteren Bereichen einer Entwicklungsquadrat-Zone. Zuweilen haben wir aber nicht die Kraft, uns wieder nach oben zu arbeiten (Helwig 1948). So kann es überraschenderweise geschehen, dass eine Person von einer verhaltensbezogenen Extremposition in die entgegengesetzte Überzeichnung springt (bzw. oszilliert). Dies nennt man Überkompensation (Schulz von Thun 1989). Um auf unser Beispiel zurückzukommen: Dies würde bedeuten, dass eine Person von unangemessener Unterforderung plötzlich die Zügel allzu hart anzieht und unrealistisch überfordert. Das Grundprinzip entwicklungsquadratischen Denkens ist anhand dieser Denkfigur charakterisiert (Abb. 3).

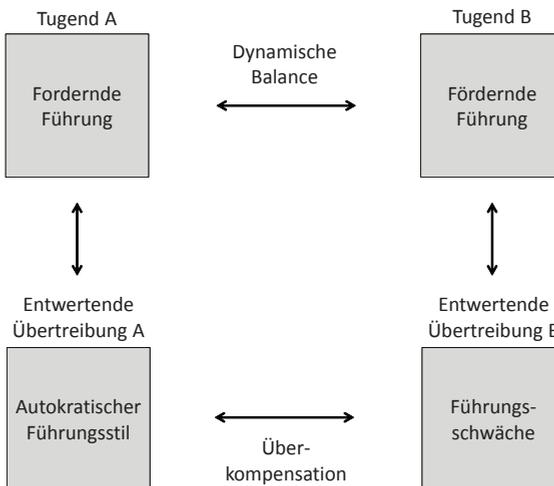


Abb. 3: Tugenden und deren Balance, Übertreibungen und deren Überkompensation (eigene Darstellung)

Führung (also Managerhandeln in Echtzeit) kann demnach als „widersprüchliches Handeln“ begriffen werden: der „Führungsstil eines Vorgesetzten ist die Art und Weise, wie er die Dilemmata seiner Situation bewältigt“ (Neuberger 1983, 22-32). Der besondere aktive Führungsmodus zeichnet sich im Gegensatz zum eher passiven Mitarbeitermodus insbesondere dadurch aus, nicht nur „zwischen den Stühlen zu sitzen“, sondern den aufrechten Gang zu üben und „zwischen den Stühlen zu stehen“ (Becker, Lindemann & Westermann 2002, 35). Hierzu muss man allerdings auch über das entsprechende Verhaltens- und Kompetenzrepertoire verfügen. Dilemmata und Antinomien sind typisch auch für das Handeln professioneller Helfer (Schütze 1996; Helsper in diesem Band). Das gilt in besonderer Weise, wenn diese in Organisationen beschäftigt sind (z.B. Verwaltungsjuristen, Klinikärzte; Buer 2010), aber auch für Freiberufler, die in einem institutionellen Kontext handeln.

Was kann ein entwicklungsquadratisches Führungs- oder Professionsverständnis leisten und wie kann es praktisch angewendet werden? Im Folgenden wird das Entwicklungsquadrat als eine Einschätzungs- und Feedbackmethode dargestellt, die sich beispielsweise im Kontext von Mitarbeitergesprächen, individuellen Feedbacks, Assessment Centern und Coachings, die der Autor in den letzten 15 Jahren durchgeführt hat, bewähren konnte.

7 Entwicklungsquadratisches Führungsverständnis in der konkreten Anwendung

Das Entwicklungsquadrat kann als Instrument zur Beurteilung und Rückmeldung von Verhalten über Selbst- und Fremdeinschätzungen eingesetzt werden. Verhaltensqualitäten (und diesbezügliche Spannungsfelder) werden anhand aufgeklappter Entwicklungsquadrate visualisiert. Das Besondere an diesem Verfahren ist, dass Verhaltenseinschätzungen durch Bandbreiten deutlich gekennzeichnet werden können (Westermann 2007b). Gezeigte Verhaltensqualitäten können auf beiden Polaritätsfeldern markiert werden. Auf diese Weise gelingt es, den gesamten (bipolar angelegten) Verhaltensraum sichtbar zu machen. Voraussetzung ist natürlich, dass entsprechende Verhaltensqualitäten beobachtet werden. Es geht ja gerade darum, den gezeigten Verhaltensfacetten in ihrem Nuancenreichtum gerecht zu werden. In der folgenden Darstellung handelt es sich um aufgeklappte Entwicklungsquadrate: Außen stehen die entwertenden Übertreibungen, in der Mitte die beiden Geschwistertugenden einer Verhaltensweise. Die obere Zeile dient der Skalierung und Markierung auf der jeweiligen Dimension beobachteten Verhaltens.

1. Überblick

Oberflächlichkeit	Helicopter View	Detailorientierung	Erbsenzählerei
unscharf, abgehoben, oberflächlich, ungenau, windig, beliebig, unernst, detailblind, Kopf in der Wolke, unbedacht, Luftikus	großräumig denkend, mit Blick für das Große + Ganze, hierarchisch ordnend, Gesamtorientierung suchend, übergreifende Zusammenhänge berücksichtigend, vernetzt	präzise, trennscharf, genau, akribisch, Einzelheiten + Details betrachtend, gründlich + sorgfältig hinschauend, hohe Differenzierung aufzeigend	Details überbewertend, pedantisch, sich im Unwesentlichen verlierend, den Wald vor lauter Bäumen nicht sehend, überdetailliert, engmaschig denkend

2. Zielorientierung

reglementieren/ verengen	Richtung geben	offen sein	richtungslos
dogmatisch, überregulierend, zu sehr im Vorfeld einengend, zu geschlossene eigene Vorgaben machend, zu fertige Lösungen, starr	Ziel klar, orientierungsstark, klare Vorgabe + Stoßrichtung zeigend, wissend wohin er will, deutliche eigene Linie, „Leitplanken“ gebend	flexibel, erreichbar, aufgeschlossen, neue Aspekte + Unerwartetes mit einbeziehend, spielerisch, Mut zur Unsicherheit, lernoffen, Wachheit für schwache Signale, integrationsfähig	kein roter Faden, überoffen, vom eigentlichen Ziel sich entfernend, leicht verwirrbar, wegdelegierend, Hilfe nachsuchend, uferlos, verwässernd

3. Teamfähigkeit

Gruppe als Schutz	Teamspieler	Einzelspieler	Eigenbrötler
mit dem Strom schwimmend, Fähnchen im Wind, konturenlos, orientierungslos mitlaufend, ohne eigene Meinung in den Gruppenkonsens flüchtend, Aufgabe aus dem Blick verlierend	integrierend, gemeinsame Interessen aufzeigend, anderen die „Bälle“ zuspielend, Teamgeist verbreitend, Widerstände mit einbeziehend, ausgleichend, in Lernschritten denkend, Teamspieler	kühl rechnend, auf Sachprobleme verweisen, nüchtern Fakten abwägend, abgrenzend, eigene Meinung markierend, Solist, Einzelspieler, Oppositionshaltung einnehmend	eigenbrötlerisch, rechthaberisch, rigide an kritischen Lösungen festhaltend, Widerstände ignorierend, innere Emigration bevorzugend, rivalisierend, Gruppe nur als Arbeitsmaschine betrachtend, Mannschaftsgefühl zerstörend

4. Selbstbewusstsein

selbst-unterschätzend	selbstkritisch	selbstvertrauend	selbst-überschätzend
entmutigt, unterentwickeltes Selbstvertrauen, sich tendenziell blockierend, zu übertriebene Selbstkritik, eigene Lernfortschritte vermeidend, verzagt	eigene Fehler erkennend + daran arbeitend, sich lernend auf Entwicklungsbereiche konzentrierend, Fähigkeit zur Selbstkritik	positiv denkend, um die eigenen Fähigkeiten wissend, Herausforderungen mutig belegend, Gefühl für die eigenen Stärken, gutes Selbstvertrauen	überhöhte Selbsteinschätzung, überheblich, Ego betont, überzeugt sein – immer alles schon zu können, eigene Defizitbereiche nicht kennend, „blinde“ Flecken

5. Innovationsvermögen

Aussitzer	Bewahrer	Erneuerer	Feuerteufel
Neues abwertend, vergangenheitsorientiert, Innovationen ausbremsend, unbeweglich, defensiv reagierend, schwerfällig, starr, veränderungsresistent, neuer Verantwortung ängstlich ausweichend	gute Bedingungen + Zustände erhaltend, umsichtig, Grenzen des Machbaren erkennend, Kontinuität schaffend, bewahrend, an positive Traditionen anknüpfend, sicherheitsorientiert, vorsichtig, Situationen „reifen“ lassend	innovativ, „Neuland“ erschließend, risikobereit, neuartige Impulse setzend + Verantwortungen übernehmend, draufgängerisch, veränderungsorientiert, wagemutig	unrealistisch, waghalsig, „veränderungsbesessen“, unsetzt, nur nach vorne schauend, „Strohfeuer“ entfachend, sich selbst überschätzend, überzogen machtorientiert, Energie verschwendend, Grenzen missachtend, rambohaft

Abb. 4: Auswahl Entwicklungsquadratisches Kompetenzmodell (eigene Darstellung)

Dabei gilt die Einschätzungsregel: Je stärker eine Verhaltensqualität wahrgenommen wird, desto zentraler ist sie durch eine Strichmarkierung im Innenfeld eines Stärkebereiches aufzuzeichnen (vgl. Abb. 5). Dies kann auch für beide Verhaltensbereiche geschehen – etwa, wenn ein Kandidat im jeweiligen Kompetenzfeld beide „Verhaltensspielbeine“ flexibel zu nutzen weiß und situativ angemessen einzusetzen vermag (Abb. 5, Beispiel a). Praktiziert eine Person einseitige

positive Verhaltensqualitäten mit mittelstarker Ausprägung, wird dies anhand einer Bandbreitenmarkierung im mittleren einseitigen Tugendfeld aufgezeigt (Abb. 5, Beispiel b). Zeigt ein Potentialträger kritische Verhaltenstendenzen, so wird je nach Überzeichnungsgrad ein Strich im äußeren Randbereich gezeichnet (Abb. 5, Beispiel c). Je inadäquater das Verhalten erlebt wird, desto weiter bewegt sich der Einschätzungsstrich nach außen, also in den extremen Randbereich.

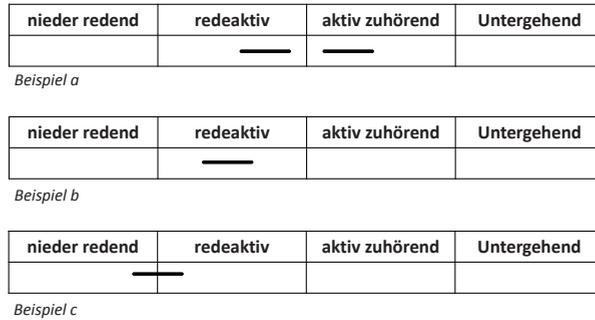


Abb. 5: Beispiele für Verhaltenseinschätzungen (eigene Darstellung)

Da aber wichtige Informationen durchaus zwischen den Zeilen mitschwingen und sich durch „Zwischentöne“ mitteilen können, ist es auch erlaubt, sie durch entsprechende Verhaltensmarkierungen und Strichlängen festzuhalten. Allerdings empfiehlt es sich nicht, zu weite (und damit nichtssagende) Bandbreiten aufzuzeigen. Das Maximum beträgt die Hälfte des Untergliederungsbereiches eines Markierungsfeldes. Wird kritisches Verhalten im Grenzbereich wahrgenommen, so ist es ohne weiteres möglich, dies durch eine Strichlinie im Übergangsbereich festzuhalten.

Diese Darstellungsform einer qualitativen Einschätzung im Querformat vermittelt den Vergleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen anschaulich und macht ihn erlebbar. Konstruktives und verhaltenspräzises Feedback kann durch diese methodischen Hilfen entscheidend und systematisch unterstützt werden.

Das Entwicklungsquadrat bietet also vielfältige Möglichkeiten sich selbst und anderen den Spiegel vorzuhalten: Realitätstüchtigkeit auf individueller Verhaltensebene zu spiegeln, kritisch zu hinterfragen und neu zu justieren. Denn effektives Handeln von Managern wie von Professionellen sollte den „dialektisch strukturierten Daseinsforderungen“ (Schulz von Thun 1989, 38) der jeweils vorhandenen Entscheidungssituationen gerecht werden. Professionelle können so ohne die Gefahr destruktiver Vereinseitigung konstruktive Balance herstellen, um auf der erforderlichen Handlungsebene möglichst elastisch agieren zu können.

Literatur

Buer, F. (2010): Gefährdet Organisation Profession? In: Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching (OSC Sonderheft 3/2009). Wiesbaden, 41-63. – Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. (1994): Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung. Zürich. – Becker, H., Westermann, F. & Lindemann, M.-C. (2002): Leadership-Curriculum bei Vossloh. In: PERSONAL, 54(6), 32-35. – Cappelli, P. (2008): Talent on Demand. Managing Talent in an age of uncertainty. Boston. – Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001): The Leadership Pipeline. How to build the leadership-powered company. In: Handbook of Leadership Theory And Praxis. Boston. – Conger, J. (2010): Leadership Development Interventions: Ensuring a Return on the Investment. In: Nohria, N. & Khurana, R. (Eds.): Handbook of Leadership Theory And Praxis. Boston, 709-738. – Diamond, J. (2005): Collapse – How Societies Choose To Fail or Succeed. New York. – Drucker, P. (1970): Die Praxis des Managements. Düsseldorf. – Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003): Einführung. In: Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen

Praxis. Stuttgart, IX-XL. – Gabler Kompakt-Lexikon PERSONAL (2007): Stichwort: Führungskräfteentwicklung. Wiesbaden. – Helwig, P. (1948): Das Wertequadrat. In: *Psyche*, 2(1), 121-127. – Helwig, P. (1951): *Charakterologie* (2., veränd. Aufl.). Stuttgart. – Hill, L. (2003): *Becoming A Manager. How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston, Massachusetts. – Hogan, R. (2007): *Personality and the Fate of Organizations*. London. – Kaplan, B. & Kaiser, R. (2003): Developing versatile leadership. In: *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 19-26. – Kaplan, B. & Kaiser, R. (2006). *The Versatile Leader. Make the most of your strength without overdoing it*. St. Francisco. – Komm, A., Putzer, A. & Cornelissen, N. (2007): So funktioniert Führungskräfteentwicklung. In: *Harvard Business Manager*, Sonderdruck aus dem Juni-Heft 2007, 1-5. – Lewin, K. (1947): *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Sciences, Social Equilibria and Social Change*. In: *Human Relations*, 1(1), 5-41. – London, M. & Maurer, T. (2004): Leadership Development: A Diagnostic model for continuous learning in dynamic organisations. In: Antonakis, J, Cianciolo, A. & Sternberg, R. (Eds.): *The Nature of Leadership*. London, 222-246. – Martin, J. & Schmidt, C. (2010): Führungskräfteentwicklung – So funktioniert Talentmanagement. In: *Harvard Business Manager*, 32, 27-36. – McCall, M., Lombardo, M. & Morrison, M. (1988): *Erfolg aus Erfahrung. Effiziente Lernstrategien für Manager*. Stuttgart. – McCall, M. (2010): *The Experience Conundrum*. In: Nohria, N. & Khurana, R. (Eds.): *Handbook of Leadership Theory and Praxis*. Boston, 679-707. – Metz, F., Hagenmeyer, U. & Schwaiger, S. (1997): *Benchmarking Führungskräfteentwicklung*. Forschungsbericht der Universität Karlsruhe – Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion. – Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York. – Mintzberg, H. (1975): *The Managers Job: Folklore and Fact*. In: *Harvard Business Review*, July-August 1975. – Mintzberg, H. (2004): *Manager statt MBAs – eine kritische Analyse*. Frankfurt a.M./New York. – Möslin, K. (2005): *Der Markt für Managementwissen. Wissensgenerierung im Zusammenspiel von Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis*. Wiesbaden. – Neuberger, O. (1983): Führen als widersprüchliches Handeln. In: *Psychologie und Praxis – Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27 (N.F.1) (1), 22-32. – Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart. – Neuberger, O. (2006): *Führen und Führen lassen*. Stuttgart. – Quinn, R., Faerman, S., Thompson, P., McGrath, M. & Clair, L. (2007): *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. New York. – Peters, S., Genge, F. & Willenius, Y. (2006): *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II*. München. – Regnet, E. (2009): *Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft*. In: von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart, 36-50. – Sarges, W. (2000): *Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt*. In: von Rosenstiel, L. & Lang-von Wins, T. (Hrsg.): *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen, 107-128. – Scherm, M. & Sarges W. (2002): *360 Grad – Feedback*. Göttingen. – Scheffer, D. & Sarges, W. (2007): *Das Kompetenzentwicklungsmodell: Lebendige Kompetenzmodelle auf der Basis des Entwicklungsquadrates*. In: Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Handbuch der Kompetenzmessung*. Stuttgart, 309-316. – Schulz von Thun, L. (1981): *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek. – Schulz von Thun, L. (1989): *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek. – Schulz von Thun, L. (1998): *Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek. – Schulz von Thun, L. (2004): *Clarkommen mit sich selbst und anderen*. Reinbek. – Schütze, F. (1996): *Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns*. In: Helsper, W. & Combe, A. (Hrsg.): *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt a M., 183-275. – Senet, R. (1998): *Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin. – Stiefel, R. (2003): *Förderungsprogramme – Handbuch der personellen Zukunftssicherung im Management*. Stuttgart. – Tichy, N. M. & Cohen, E. (1997): *The Leadership Engine. How Winning Companies Build Leaders at every Level*. New York. – Tichy, N. M. & DeRose, C. (2002): *The Cycle of Leadership Handbook. A field guide to building and leading a teaching organization*. In: Tichy, N. M. & Cardwell, N. (Eds.): *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach their Companies to Win*. New York, 283-394. – Walther, W. & Dick, M. (2007): *Continuing Professional Development (CPD) – Strategie für lebenslanges Lernen*. In: *ZM – Zahnärztliche Mitteilungen*, 97(16), 74-78. – Westermann, F. (1997): *Show is over, truth begins – das integrative Entwicklungs-Assessment als neuer Weg einer individualisierten Management-Diagnostik*. In: Freimuth, J., Haritz, J. & Kiefer, B.-U. (Hrsg.): *Auf dem Wege zum Wissensmanagement – Personalentwicklung in lernenden Organisationen*. Göttingen, 65-75. – Westermann, F. (2007a): *Wer einen Schlüssel hat, der Türen öffnet, braucht nicht durch die Wand zu gehen! Das Entwicklungsquadrat – eine Einführung*. In: Westermann, F. (Hrsg.): *Entwicklungsquadrat Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen, 9-20. – Westermann, F. (2007b): *Anwendungsmöglichkeiten des Entwicklungsquadrates im Assessment Center*. In: Westermann, F. (Hrsg.): *Entwicklungsquadrat Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen, 59-68. – Westermann, F. (2007c): *Management Audit: Praxisvergleich und Optimierungsmöglichkeiten*. München.