

# Führungskompetenz effektiv fördern

In der Forschung und der Praxis beschäftigt man sich seit langem mit der Frage, wie man Führungskräfte effektiv auf ihre Führungs- und Managementaufgaben vorbereiten kann. Trainingsangebote, die Führungskompetenzen vermitteln, gehören mittlerweile ins Standardrepertoire von Wirtschaftsunternehmen. Die Qualität und Effektivität dieser Programme variiert jedoch stark.

## Was macht gute Führungskräfteentwicklung aus?

Die Forschung hat gezeigt, dass gute Führungskräfteentwicklung die Vermittlung von Strategien effektiver Führung mit einer gezielten Unterstützung des Selbstlernprozesses durch systematisches Feedback und einer Anleitung zur Reflexion kombiniert.

Trainingsangebote, die Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereiten, sollten demnach 3 Aspekte umfassen (siehe Abbildung):



## 1. Vermittlung effektiver Führungsverhaltensweisen

Die Führungsforschung untersucht empirisch, welche Verhaltensweisen einer Führungskraft besonders effektiv sind. Die Ergebnisse dieser Studien haben zur Entwicklung unterschiedlicher Führungsansätze beigetragen. Diese evidenzbasierten Verhaltensweisen sollten zunächst in (formalen) Trainings vermittelt werden. Das Wissen darum, was man als effektive Führungskraft tun sollte, reicht jedoch noch nicht aus, um selbst besser zu führen. Die Umsetzung der erlernten Führungstechniken in den eigenen Arbeitsalltag ist oft die größte Herausforderung und erfordert von den Führungskräften ein hohes Maß an Selbst(lern)kompetenzen. Dieser Transfer in die Praxis kann durch Feedback und Reflexion wirksam unterstützt werden.

## 2. Feedback, um eigene Entwicklungspotenziale zu erkennen

Feedback ermöglicht eine möglichst objektive Einschätzung des Status Quo und hilft eigene Stärken zu identifizieren und Entwicklungspotenziale zu verstehen. Offenes und ehrliches Feedback ist jedoch im Führungsalltag nicht selbstverständlich, weshalb gezieltes Feedback in formale Trainingsprogramme direkt integriert

werden sollte, bspw. durch ein Führungsfeedback durch das eigene Team. Aufbauend auf dem Feedback können Teilnehmende dann einen Entwicklungsplan erarbeiten, in dem sie die Umsetzung der erlernten Strategien effektiver Führung in den Arbeitsalltag konkret planen.

## 3. Reflexion, um den eigenen Entwicklungsprozess zu steuern

Sicher wird die Umsetzung von Führungstechniken in die eigene Arbeitspraxis nicht immer problemlos und erfolgreich verlaufen. Reflexion durch Fragen wie „Was genau ist passiert?“, „Wie habe ich mich verhalten?“, „Was hatte das für Auswirkungen?“ hilft mit Herausforderungen umzugehen, den Lernfortschritt kontinuierlich zu evaluieren und weitere Entwicklungsschritte abzuleiten.

## Fazit

Neben der Vermittlung von Strategien effektiver Führung („Was machen erfolgreiche Führungskräfte?“) sind Selbstreflexion („Wie habe ich mich verhalte?“) und das Einholen von Feedback („Wo liegen meine Stärken und Entwicklungspotentiale?“) zwei ausschlaggebende Selbst(lern)kompetenzen, die für eine erfolgreiche Entwicklung effektiver Führung notwendig sind. Dementsprechend sollten diese 3 Aspekte als zentrale Bestandteile in Angebote zur Führungskräfteentwicklung integriert werden, um den Transfer in den Alltag zu erleichtern und nachhaltige Erfolge ermöglichen zu können.

## Literatur:

Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203–226.

Schmid, E., Knipfer, K., & Peus, C. (2015). Wissen alleine reicht nicht. Förderung von Selbst(lern)kompetenzen in der Führungskräfteentwicklung: Executive MBA-Ausbildung an der TUM School of Management. *PERSONALFÜHRUNG*, 1, 50–57.



### Ellen Schmid

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität München und beschäftigt sich in ihrer Forschung mit effektiver und nicht effektiver Führung