

# „Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen“

Workshop von Michael Klein, M.A., und Prof. Dr. Margit Ostertag  
beim 15. Bamberger Andragogentag am 27.11.2010

# Übersicht

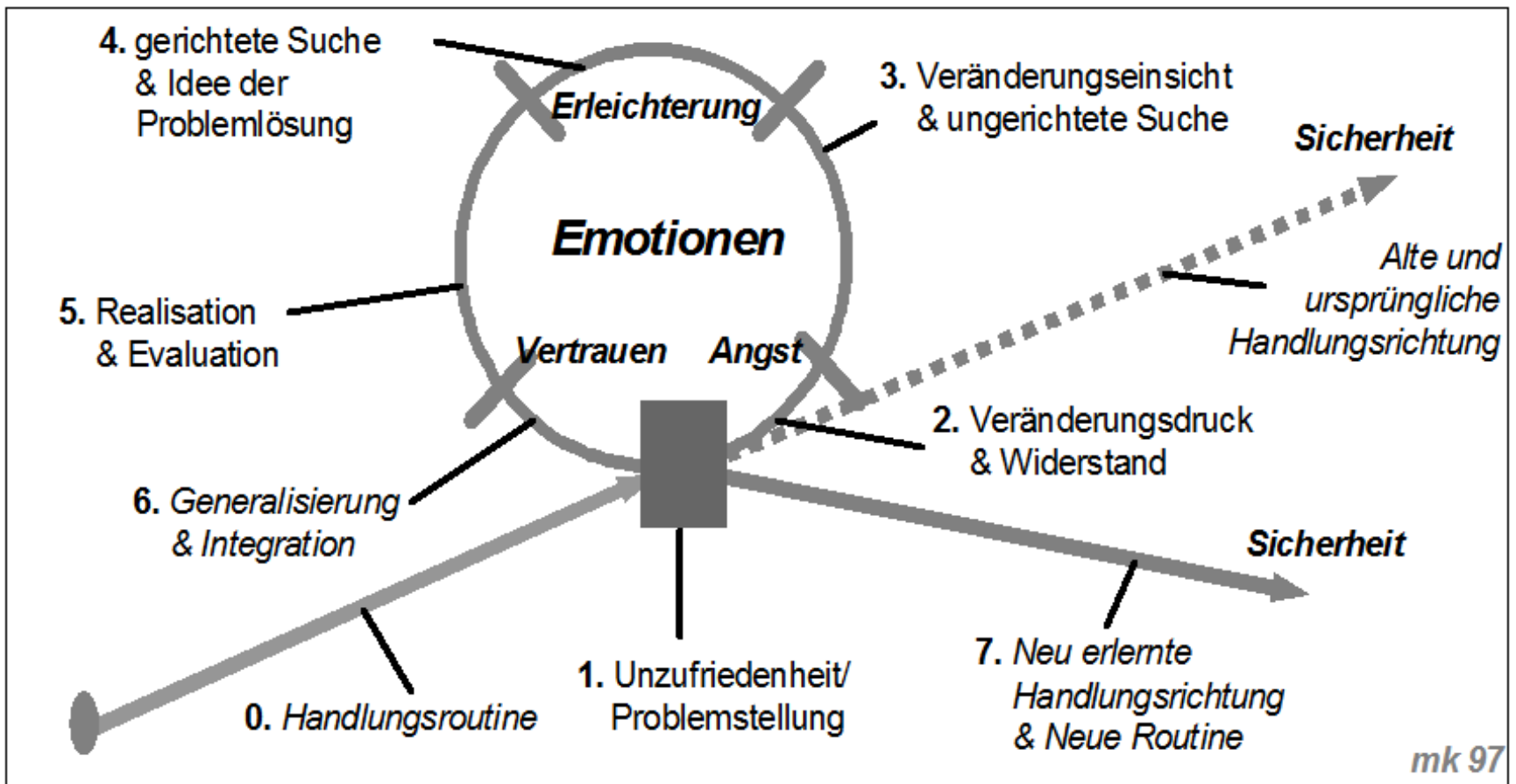
- Führen und Führung – Begriffsklärung
- Lernen – ein Modell
- Personenzentriertes Lehren und Lernen
- „Management in sozialen Organisationen (MSO)“ – eine Weiterbildung für Führungskräfte
- Sieben Thesen zum Lernen von Führungskräften – Umsetzungsbeispiele in der Weiterbildung MSO

# Führen und Führung (Begriffsklärung)

Versuch eines kurzen „systemisch-theologisch-pädagogischen“ Zugangs:

- Jedes System/ jede Gemeinde verfügt über jene Ressourcen/ Charismen die es/sie zur Selbsterhaltung/ Problemlösung braucht.
- Aufgabe von Führung ist es diese Ressourcen/ Charismen im System/ in der Gemeinde aufzufinden, zum Wohl des Ganzen zu fördern und weiterzuentwickeln sowie zusammenzuführen.
- System/ Gemeinde sind überlebensfähig/ vollkommen; Ressourcen/ Charismen stehen im Dienst von System/ Gemeinde.

# Lernen – ein Modell




# Personenzentriertes Lehren und Lernen

## Qualifizierung von Führungskräften:

- Entwicklung von beruflicher Rolle, Identität und Haltung
- Entwicklung eines individuellen Führungsstils
- persönliche Entwicklung

→ personenzentriertes Lehren und Lernen



Lehre mich und ich werde vergessen,  
zeige mir und ich werde erinnern,  
berühre mich und ich werde mich bewegen.

*Konfuzius (551-479 v. Chr.)*

# Qualifizierung von Führungskräften

- Überlegungen zum personenzentrierten Lehren und Lernen in der Qualifizierung von Führungskräften am Beispiel der Weiterbildung: „**Management in sozialen Organisationen (MSO)**“



# Aufbau der Weiterbildung MSO

- Voraussetzungen: abgeschlossene Berufsausbildung, mindestens einjährige Tätigkeit in Leitungsfunktion
- 11 Kurswochen innerhalb von 2-3 Jahren (55 Tage= 440 UE)
- begleitend: Selbststudium u. Projektarbeit (20 x 6h = 160 UE)
- begleitend: Supervisionsgruppen (10 x 3h= 40 UE)
- Abschlusskolloquium mit: Vorstellung der Projektarbeit, persönlicher Lernbilanz und öffentlichem Fachtag
- insgesamt ca. 85 Tage = 640 UE



## Ausgewählte, thematische Schwerpunkte der Weiterbildung MSO

- Kommunikation als Führungsaufgabe
- Aspekte einer modernen Führungskonzeption
- Organisationsentwicklung im Kontext von strategischer Zielsetzung und gesellschaftlichem Auftrag
- Unternehmensphilosophie und -ethik
- Change-, Team- und Konfliktmanagement
- Selbstmanagement und Psychohygiene
- ...

Unternehmens-, Bereichs- oder Arbeitsfeldbezogene Spezifika: z.B. Innovation, Trends, (Wert-)Orientierung (mind. 4-Übige) vom Teilnehmer nachzuweisen		
Seminar 1: Zielorientiertes Handeln in sozialen Organisationen – Strategisches Management [Proj.-Arb.] (3-Übige)		
1. Beratungseinheit		
Seminar 2: Change Management, Umgang mit komplexen Problemen und Projektentwicklung (3-Übige)		
2. Beratungseinheit		
Seminar 3: Mitarbeiterführung I und Grundlagen der Personalentwicklung (3-Übige)		
MSO-Wahl-Seminar A: Persönliche Konzeptentwicklung: Ziele – Veränderung – Personalführung (3-Übige)		
3. Beratungseinheit		
Seminar 4: Ausgewählte Rechtsthemen und Grundlagen des Finanz- und Rechnungswesens (3-Übige)		
4. Beratungseinheit		
Seminar 5: Mitarbeiterführung II, Kommunikation für Führungskräfte und Konfliktbewältigung (3-Übige)		
MSO-Wahl-Seminar B: Persönliche Konzeptentwicklung: BWL/Recht – Kommunikation – Konfliktmanagement (3-Übige)		
5. Beratungseinheit		
Kolloquium: Projektpäsentation und Auswertung der Weiterbildung (3-Übige)		
	Individuelles Praxis-Projekt im konkreten Arbeitsfeld (60 Std.) (Personalentwicklung – Organisationsentwicklung)	Beratende - Begleitung (Coaching und Projektberatung) (58 Stunden à 30 Std.)
	Ökonomie: MSO-Wahl-Seminar ZERTIFIKAT: Führen & Leiten-Basics (Untere Leitungsebene) (ca. 280 Übr.)	
		Ökonomie: MSO-Wahl-Seminar ZERTIFIKAT MSO-Basics (ca. 360 Übr.)
Gesamt-Weiterbildung zur Führungskraft in sozialen Organisationen –Basics [kompatibel zur Weiterbildung: Management Sozialer Organisationen (MSO)]		

# Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen – 7 Thesen

## 1. *Lernen braucht Zeit.*

- ▶ längerfristige Weiterbildung mit Raum für Entwicklung
- ▶ keine (Be-) Schulung, sondern teilnehmer- und handlungsorientierter Wechsel von Theorieimpulsen und aktivierenden Methoden wie Kleingruppenarbeit, Rollenspiele usw.
- ▶ feste Zeiten für Selbstreflexion und Erfahrungsaustausch, u.a. in der ‚Lernpartnerschaft‘

# Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen – 7 Thesen

## 2. *„Lernen gelingt besser im Zusammenhang der Dinge.“* (Hartmut von Hentig)

- ▶ berufsbegleitende Weiterbildung, d.h. unmittelbare Verbindung von Theorie und Praxis
- ▶ Projektarbeit und -beratung als konstitutives Element
- ▶ Arbeit an und mit Beispielen der TeilnehmerInnen

# Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen – 7 Thesen

## ***3. Die Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion ist für alle Fach- und Führungskräfte von zentraler Bedeutung.***

- ▶ feste Kursgruppe als Ort der kollegialen Beratung, ggf. auch über das Ende der Weiterbildung hinaus
- ▶ Supervision als Ort, an dem das eigene (Führungs-) Handeln, der eigene Führungsstil und die eigene Person systematisch reflektiert werden können

# Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen – 7 Thesen

4. *„Andere zu führen, kann nur in dem Maße gelingen, in dem es gelingt, sich selber zu führen.“ (Dieter Hinze)*

- ▶ Elemente von Selbsterfahrung (u.a. mit Methoden aus der Gestaltarbeit)
- ▶ Auseinandersetzung mit den Themen Selbstmanagement u. Psychohygiene

# Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen – 7 Thesen

## 5. *„Wer eine Hühnerfarm leitet, muss nicht selbst Eier legen können.“ (Oswald Neuberger)*

- ▶ Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsstil und -verständnis
- ▶ Kommunikation als zentrales Thema; Einübung verschiedener Gesprächsformen wie Beratungs-, Zielvereinbarungs-, Team- und Konfliktgespräche
- ▶ Professionelles Handeln zeichnet sich dadurch aus, dass es bewusst, systematisch und verantwortbar ist.

# Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen – 7 Thesen

## *6. Die persönliche Entwicklung als Führungskraft kann nicht im klassischen Sinne „geprüft“ werden.*

► spezifische Art des Abschlusses mit:

- gemeinsamer Gestaltung eines öffentlichen Fachtages
- Präsentation des eigenen Projektes
- Vorstellung der eigenen „Lernbilanz“ mit Feedback von Kurskollegen und Kursleitung

# Wie man als Führungskraft lernen kann, Menschen zu führen – 7 Thesen

## 7. *„Führen kann man nicht lernen. Führen ist lernen.“ (Reinhard K. Sprenger)*

- ▶ es geht nicht um die Aneignung von rezeptartig anzuwendenden Führungstechniken oder -instrumenten, sondern vielmehr um: Bildung
  - Maß und Mitte: (Selbst-) Reflexion
  - Freude und Glück: Selbstmanagement und Psychohygiene
  - Verständigung wollen: Kommunikation als Führungsaufgabe
  - Selbstverantwortung und Mut: intensive Auseinandersetzung mit Menschenbild, Wertorientierungen, (Berufs-) Ethik und -Ethos
    - ▶ Vertrauen führt!



# Führungs(selbst)verständnis nach Reinhard K. Sprenger

„Was wir brauchen, ist nicht mehr oder weniger Führung. Wir brauchen eine starke Führung, die den Wandel, den Zweifel, das Widersprüchliche begrüßt, die das Individuelle nicht als Bedrohung erlebt, die selbstverantwortliche Menschen schätzt und die Unsicherheit als Chance begreift. Wir brauchen Führung von Erwachsenen durch Erwachsene, Führung, die sich um den Ausgleich von Geben und Nehmen kümmert, die den anderen ernst nimmt, ihm etwas zumutet und zutraut, Vereinbarungen einfordert und konsequent ist, auf Augenhöhe kommuniziert. Anspruchsvolle Führung im doppelten Sinn: die hohe Ansprüche an Mitarbeiter stellt und an sich selbst, Führung, die in die Verantwortung geht und ihre Aufgabe nicht in skandalöser Weise an scheinobjektive Instrumente abtritt.“

(Reinhard K. Sprenger)

# Literatur

- Hentig, Hartmut von: Bildung. Ein Essay. München, Wien 1996
- Hinze, Dieter F.: Führungsprinzip Achtsamkeit. Der behutsame Weg zum Erfolg. Heidelberg 2001
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Ansätze. Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2002
- Richter, Kurt F.: Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System. Göttingen 2009
- Schulz von Thun, Friedemann/ Ruppel, Johannes/ Stratmann, Roswitha: Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg 2000
- Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt am Main, New York. 2. Auflage 2001
- Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt am Main. 3. durchgesehene Auflage 2007