

Profil 11:

Lern- und Forschungsräume im Wandel –
Perspektiven der Wirtschafts- und
Berufspädagogik

Digitale Festschrift für
ANNETTE OSTENDORF



Christin EHRlich

(Beratung, Training, Coaching)

Führungskompetenzen – Rahmungen einer gelungenen
Führungskräfteentwicklung

Online unter:

https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/ehrllich_profil11.pdf

in

bwp@ Profil 11 | März 2025

Lern- und Forschungsräume im Wandel –
Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik

Hrsg. v. Heike Welte, Michael Thoma, Hannes Hautz & Bernd
Gössling

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | bwp@ 2001–2025



www.bwpat.de



Herausgeber von **bwp@** : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Führungskompetenzen – Rahmungen einer gelungenen Führungskräfteentwicklung

1 Das Modell ‚Rahmungen informeller Kompetenzentwicklung‘ und seine Anwendung in der Praxis

Die Kompetenzentwicklung von Führungskräften muss stets im Kontext von privatem und beruflichem Umfeld gesehen werden und verlangt nach einer Integration von formalen, non-formalen und informellen Settings. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Bereiche der Handlungskompetenz von Führungskräften in ihrer Entwicklung angesprochen werden können. Das hierzu entwickelte Modell der ‚Rahmungen informeller Kompetenzentwicklung‘ (Ehrlich, 2018, S. 192) berücksichtigt all diese Faktoren, legt den Fokus allerdings auf das informelle Setting der Kompetenzentwicklung der Gruppe der Führungskräfte: „Das Modell nimmt auf der einen Seite die Dimensionen der informellen Kompetenzentwicklung der Individuen in den Blick, auf der anderen Seite betrachtet es den betrieblichen Kontext als gestaltbaren Rahmen.“ (Ehrlich, 2018, S. 191) Als informell werden hierbei alle Prozesse verstanden, die sowohl in der Arbeit also Freizeit auftreten und „... durch eine fehlende Organisation und Struktur bezüglich Lernort, Lerninhalt, Lernzielen und Lernunterstützung gekennzeichnet ...“ (Ehrlich, 2018, S. 49–50) sind.

Im Zuge der Dissertation wurden verschiedene Rahmenbedingungen identifiziert, die die Kompetenzentwicklung von Führungskräften positiv beeinflussen können. Diese Rahmenbedingungen werden von verschiedenen Akteur:innen gestaltet bzw. beeinflusst. Neben dem:der Lerner:in selbst, entstammen sie sowohl dem privaten Umfeld (hierbei handelt es sich bspw. um Freund:innen, Familienangehörige) als auch dem beruflichen Umfeld der Führungskraft (bspw. Mentor:innen, Vorgesetzte, Kolleg:innen und Mitarbeitende sowie Coaches und Trainer:innen). Hierbei sticht insbesondere eine weitere Personengruppe hervor: Es handelt sich um Personen mit einem spirituellen Hintergrund. Durch Meditation, Achtsamkeit und die Suche nach dem Sinn, helfen Sie den Führungskräften sich mit sich selbst zu beschäftigen und so eine höhere Fähigkeit für Reflexions- und Selbstreflexionsprozesse zu erlangen. All diese Akteur:innen nehmen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der relevanten Managementfelder, welche die informelle Kompetenzentwicklung von Führungskräften fördern können. Diese werden nachfolgend im Punkt 1.1 weiter beschrieben. Die Management Ebenen können demnach aktiv gestaltet werden, wobei das Spannungsfeld zwischen der individuellen Entwicklungsorientierung der einzelnen Führungskraft und den wirtschaftlichen und ökonomischen Interessen des Unternehmens berücksichtigt und diskutiert wird.

Das Modell umfasst die Handlungsfelder ‚Management von Karrierewegen‘, ‚Management von vertrauensvollen Beziehungen‘, ‚Management von Verantwortung und kritischen Ereignissen‘ und das ‚Management von Reflexionsprozessen und Emotionen‘ (Ehrlich, 2018, S. 191) und

nimmt dabei eine ganzheitliche Perspektive ein: „Es wird also zum einen die Wichtigkeit des Individuums betont, gleichzeitig jedoch die Kraft der sozialen Beziehungen sowie die Relevanz des Umfeldes hervorgehoben.“ (Ehrlich, 2018, S. 191)

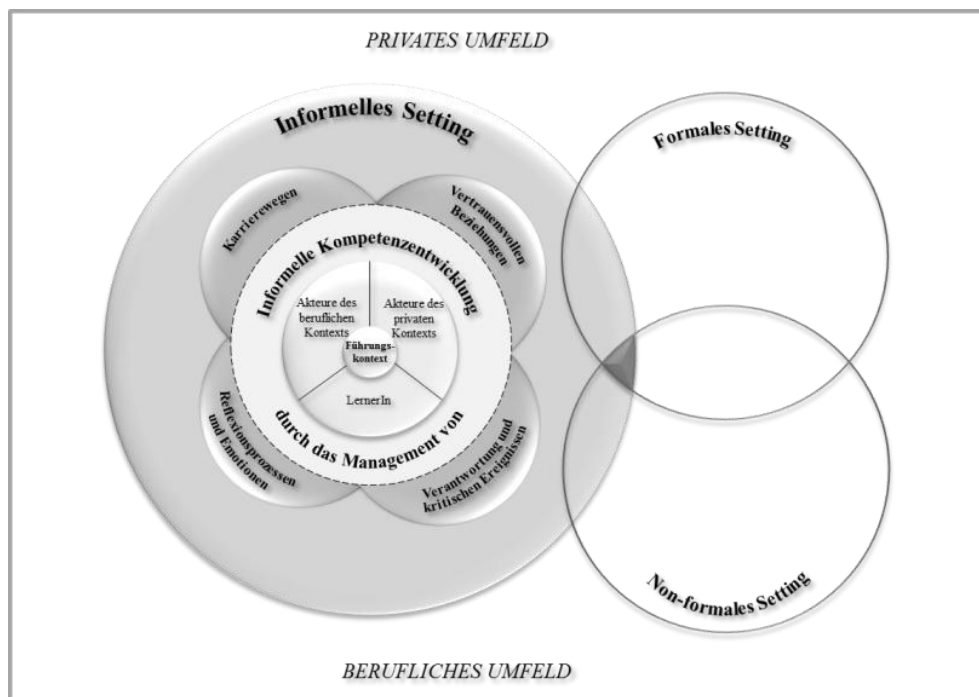


Abbildung 1: Rahmungen informeller Kompetenzentwicklung (Ehrlich, 2018, S.192)

1.1 Die Management Ebenen

Das *Management von Karrierewege* bedingt eine gezielte Planung der individuellen Karrierewege der Führungskräfte in Unternehmen. Ein strukturierter Plan ermöglicht es, das Ziel im Blick zu haben und fokussiert auf dessen Erreichung hinzuarbeiten. Dies beinhaltet u. a. verschiedene Stellenwechsel, Nachfolgeplanung sowie die Ermöglichung der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. An dieser Stelle wird sichtbar, dass formale, non-formale und informelle Wege Hand in Hand gehen und immer gemeinsam betrachtet werden sollten (Ehrlich, 2018, S. 194–195).

„In other words, trust is the fundamental currency exchanged in many ... relationships.“ (Ensher & Murphy, 2005, S. 142) Mit diesen Worten kann das *Management von vertrauensvollen Beziehungen* treffend beschrieben werden: Denn auch „Führungskräfte [streben] nach sozialer Eingebundenheit und Zugehörigkeit ...“ (Ehrlich, 2018, S. 196). Das Aufbauen und Aufrechterhalten von ‚communities of practice‘ stellt sich in dem Feld als Unterstützungsmaßnahme und Aufgabe seitens der Betriebe dar. „Die Gestaltung von Beziehungen stützt sich zum einen auf die organisatorischen und strukturellen Gegebenheiten, zum anderen auf die Art und Weise, wie Beziehungen tatsächlich gelebt werden.“ (Ehrlich, 2018, S. 196)

Das *Management von Verantwortung und kritischen Ereignissen* lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: In das „...Übernehmen der bzw. die Übertragung von Verantwortung...“ (Ehrlich,

2018, S. 199) hinsichtlich der Aufgaben und Tätigkeiten der Führungskräfte sowie in die „... Verantwortung gegenüber anderen Personen...“ (Ehrlich, 2018, S. 199). Demnach soll zum einen die Eigenverantwortung der Führungskräfte durch die Übernahme von unterschiedlichen verantwortungsvollen Aufgaben gestärkt werden. Zum anderen soll eine gewisse Verantwortung gegenüber den Führungskräften gelebt werden. Dies bedeutet bspw., dass sie in schwierigen Situationen aktiv unterstützt werden sollen um diese als erfolgreiche Lernmöglichkeiten in ihrer Kompetenzentwicklung nutzen zu können (Ehrlich, 2018, S. 200–201).

Die letzte Ebene, *das Management von Reflexionsprozessen und Emotionen* deutet bereits auf den tragenden Aspekt von Reflexionsprozesse bei der Kompetenzentwicklung von Führungskräften hin. Hierbei gilt es, sich sowohl mit der eigenen Rolle als Führungskraft (Selbstreflexivität), also auch mit dem Arbeitskontext im Hinblick auf persönliche Werte auseinanderzusetzen. Nur so ist es für Führungskräfte möglich, ein eigenes authentisches Führungsverständnis zu entwickeln, das die Grundlage für ihre Tätigkeiten darstellt. Emotionen bilden hierbei einen Referenzpunkt, vor welchem alle Erlebnisse und Erfahrungen, welche die Führungskräfte gemacht haben, analysiert und interpretiert werden (Ehrlich, 2018, S. 202–204).

1.2 Der Stellenwert von Emotionen im Führungsalltag

Insbesondere die Ebene *Management von Reflexionsprozessen und Emotionen* begleitet mich in meiner Tätigkeit in der Personalentwicklung täglich. Hierbei erlebe ich oft, dass es vielen Führungskräften (wie auch Mitarbeitenden) schwerfällt, ihre eigene Gefühlslage wahrzunehmen und sie in ihrem Arbeitsalltag anzuerkennen. Sätze wie: „Sie müssen professionell sein“, „Gefühle haben im Job nichts zu suchen“ oder „seien Sie rational und nicht emotional“ höre ich auf allen Ebenen der Organisation regelmäßig. Solche Aussagen sind in gewissem Maße nachvollziehbar, implizieren jedoch oft eine Verdrängung der eigenen Emotionen, mit der Gefahr, dass Führungskräfte gegen ihre Intuition handeln. Dabei belegen wissenschaftliche Studien insbesondere aus dem Bereich der Neurowissenschaften die Existenz des „intelligenten Herzens“, und dass das physiologische, kognitive und emotionale System durch reziproke Kommunikationsprozesse miteinander verbunden sind und demnach nicht getrennt voneinander betrachtet werden können (McCraty et al., 2009, S. 14).

Der Konflikt zwischen der verbreiteten Ansicht, Emotionen hätten im Berufsleben keinen Platz, und dem intuitiven Wissen, dass Emotionen uns den richtigen Weg weisen, führt dazu, dass immer mehr Führungskräfte alternative Wege suchen. Sie wollen wieder Zugang zu ihren Emotionen finden, um so leichter in Verbindung mit anderen Menschen treten zu können. Diese zwischenmenschliche Verbindung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Führungsarbeit.

2 Ausblick

Die *Arbeitswelt 4.0* ist durch Digitalisierung und Automatisierung geprägt, doch die *Arbeitswelt 5.0* bringt neue Herausforderungen mit sich. Durch den verstärkten Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), Virtueller Realität und Big Data wird die Arbeitswelt tiefgreifend verändert. Die schwer fassbaren Auswirkungen der KI sowie ihre Undurchsichtigkeit schüren Ängste in

der Gesellschaft, auch wenn gleichzeitig neue Möglichkeiten entstehen. Berufe, die lange existiert haben, werden obsolet, während neue Berufsfelder entstehen. Trotz dieser Technologisierung wird der Faktor Mensch mit seinen einzigartigen Eigenschaften wichtiger denn je – insbesondere unsere Empathiefähigkeit und unsere Emotionen. Diese Fähigkeiten sind in der Führungskräfteentwicklung bislang noch nicht ausreichend berücksichtigt worden. Es gibt jedoch bereits erste Ansätze zu alternativen Entwicklungsprogrammen, die Wissen und Intuition erfolgreich verknüpfen und in Unternehmen (wenn auch noch zu selten) gelebt werden. Das Ziel in der Führungskräfteentwicklung sowie im gesamten Führungshandeln, sollte ein gleichberechtigtes Zusammenspiel von fachlicher Kompetenz und emotionaler Intelligenz sein.

„Wir brauchen Gemeinschaften, deren Mitglieder einander einladen, ermutigen und inspirieren über sich hinauszuwachsen.“ (Dr. Gerald Hüther, Neurobiologe)

Literatur

Ehrlich, C. (2018). *Rahmungen informeller Kompetenzentwicklung – Gestaltung und Förderung von relevanten Managementfeldern in der Führungskräfteentwicklung*. Springer.

Ensher, E. A. & Murphy, S. E. (2005). *Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. 1st ed. Jossey-Bass.

McCraty, R., Atkinson, M., Tomasino, D. & Bradley, R. T. (2009). The coherent heart heart-brain interactions, psychophysiological coherence, and the emergence of system-wide order. *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research, & Praxis*, 5(2).

Zitieren dieses Beitrags (27.03.2025)

Ehrlich, C. (2025). Führungskräfteentwicklung - Rahmungen einer gelungenen Führungskräfteentwicklung. In H. Welte, M. Thoma, H. Hautz & B. Gössling (Hrsg.), *bwp@ Profil 11: Lern- und Forschungsräume im Wandel – Perspektiven der Wirtschafts- und Berufspädagogik. Digitale Festschrift für Annette Ostendorf zum 60. Geburtstag* (S. 1–4).

https://www.bwpat.de/profil11_ostendorf/ehrlich_profil11.pdf

Die Autorin



Dr. CHRISTIN EHRLICH

Beratung, Training, Coaching

Hans-Dolf-Weg 14a, 8042 Graz

Christin.ehrlich@gmx.de