

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule in Berlin
(Masterarbeit)

Personalentwicklung bei Führungskräften in Non-Profit-Organisationen
am Beispiel der PARITÄTISCHEN Unternehmen in Thüringen

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Erich Schäfer

Zweitleser: Herr Dr. Stephan Müller

von: Christine Fiedler

99084 Erfurt, Theaterstraße 6

Matr.-Nr. 08141003

Erfurt, den 28.06.2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Vorwort	1
1 Einleitung	2
1.1 Zielsetzung und Vorgehen	3
1.2 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Die Besonderheiten in Non-Profit-Organisationen	6
3 Die PARITÄTISCHEN Unternehmen als ein Beispiel für Non-Profit-Organisationen... 9	
3.1 Die Entwicklung der PARITÄTISCHEN Unternehmen in Thüringen	9
3.2 Der derzeitige Stand der Organisations- und Personalentwicklung	13
3.3 Der BuntStiftungsprozess „Die PARITÄTISCHE Versuchung“	15
3.4 Die besondere Herausforderung eines Unternehmensverbundes	16
3.5 Zwischenfazit.....	18
4 Die theoretischen Grundlagen.....	19
4.1 Die lernende Organisation als Grundlage eines gemeinsamen Organisationsverständnisses.....	20
4.2 Führungsmodell Leadership-Map	26
4.3 Personalentwicklung im Funktionszyklus.....	34
4.3.1 Bedarfsanalyse	36
4.3.2 Ziele setzen	37
4.3.3 Kreatives Gestalten	38
4.3.4 Durchführung.....	39
4.3.5 Erfolgskontrolle	40
4.3.5 Transfersicherung.....	41
5 Personalentwicklung von Führungskräften der PARITÄTISCHEN Unternehmen.....	43
5.1 Die gemeinsame Vision „Wir gestalten Thüringen!“	45
5.2 Das gemeinsame Führungsverständnis.....	46
5.3 Systematische Personalentwicklung von Führungskräften.....	46
6 Fazit	58
Literaturverzeichnis	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensspezifische Ausrichtung der PARITÄTISCHEN Unternehmen.....	11
Abbildung 2: Zielpyramide der PARITÄTISCHEN Unternehmen	14
Abbildung 3: Die Leadership-Map.....	27
Abbildung 4: Funktionszyklus.....	35
Abbildung 5: Beispielhaftes Anforderungsprofil.....	48

Vorwort

„Wenn Du etwas anderes haben willst, musst Du etwas anderes tun!“

Mit diesem Ausspruch des Philosophen Paul Watzlawick beginnt meine tägliche ToDo-Liste. „Etwas anderes zu tun“ – scheint angesichts meines über zwanzigjährigen Berufsleben im PARITÄTISCHEN Thüringen auf den ersten Blick nicht meine Maxime zu sein.

Diese lange Berufstätigkeit in einem Unternehmensverbund ist aber u. a. auch Ausdruck einer Kohärenz zwischen Organisations- und Personalentwicklung. Ich hatte das Glück, nicht nur mich weiterentwickeln, sondern auch die Organisation „Der PARITÄTISCHE Thüringen“ mitgestalten zu können. Im Wechsel zwischen Positionen und Unternehmen habe ich dazu als Fachreferentin, Teamleiterin und jetzt als Geschäftsführerin der Tochtergesellschaft des PARITÄTISCHEN Thüringen einen eigenen Beitrag geleistet.

Der Masterstudiengang Sozialmanagement hat mich motiviert, mit einem anderen Blick auf die Organisation sowie deren Prozesse zu schauen. Dieses persönliche Interesse ist gekoppelt mit einem Wohlbefinden am Arbeitsplatz, da Personalentwicklung von Beginn meiner Tätigkeit an ein wichtiges Thema war und noch ist und allmählich professioneller wird.

Das Interesse an der Personalentwicklung speziell für Führungskräfte ist von dem derzeitigen Entwicklungen im PARITÄTISCHEN Thüringen sowie der anstehenden Nachfolge des langjährigen Landesgeschäftsführers und Stiftungsdirektors geprägt. Diese Prozesse beeinflussen intensiv die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmen und werden es auch noch einige Zeit tun.

Als Beteiligte an dem Prozess bin ich sicher, dass eine gemeinsame Personalentwicklung für Führungskräfte uns selbst und damit diesen Prozess stärkt. Aus diesen Gründen habe ich mich entschieden, dieses Thema für meine Masterarbeit auszuwählen. Damit danke ich auch der BuntStiftung, die mir dieses ermöglichte, und allen Führungskräften, die mich durch ihre Unterstützung in meinem Anliegen bestärkt haben.

1 Einleitung

Eine der wichtigsten Wachstumsbranchen in Deutschland ist das Gesundheits- und Sozialwesen. Damit verbunden sind Entwicklungen, die Chancen und Risiken zugleich bergen. Neue Märkte entstehen durch die älter werdende Bevölkerung oder den medizinischen Fortschritt. Gesellschaftliche Veränderungen und der Wandel von Werten, wie z. B. ein verstärktes Emanzipationsdenken der NutzerInnen sozialer Angebote, die Inklusionsbemühungen oder eine zunehmende Individualisierung und der damit einhergehende Verlust von Familienstrukturen, führen zudem zu Veränderungen der Angebotsstruktur. Gleichzeitig wirken die Folgen von Globalisierung, Internationalisierung und europäischem Recht. „Der durch nationales Sozialrecht und europäisches Wettbewerbsrecht induzierte Paradigmenwechsel hat auch in der Bundesrepublik Deutschland durch die Zulassung privat-gewerblicher Träger einen neuen Wohlfahrtsmix entstehen lassen.“ (Boesenecker, Vilain 2013, S. 49)

Dennoch, ein immer noch wesentlicher Teil der Angebote im Gesundheits- und Sozialwesen wird von Non-Profit-Organisationen erbracht. Diese haben neben dem allgemeinen Kostendruck durch die Leistungsträger und dem Fachkräftemangel zusätzlich die spezifische Herausforderung des zurückgehenden Engagements von ehrenamtlich Tätigen in Vorständen, also in den Führungsetagen. Damit verbunden ist, dass traditionell gewachsene Strukturen aus Zeiten des Korporatismus ebenso wie das Subsidiaritätsprinzip auf dem Prüfstand stehen.

Um die langfristige Sicherung der sozialen Angebote auch weiterhin in Non-Profit-Organisationen zu ermöglichen, sind gravierende Veränderungsprozesse in den Organisationen zu bewältigen. Dabei steht Personalentwicklung aufgrund des Auftrages, personennahe Dienstleistungen zu gewährleisten und zu erbringen, als nicht delegierbare Führungsaufgabe an vorderster Stelle. „Die Serviceorientierung der Mitarbeiter ist der wichtigste Schlüssel für den Erfolg einer sozialwirtschaftlichen Organisation und die Serviceorientierung der Mitarbeiter wird maßgeblich durch die Qualität des unmittelbaren Vorgesetzten hergestellt. Oder eben nicht.“ (Halfar 2012, S. 10)

1.1 Zielsetzung und Vorgehen

Bisherige Personalentwicklungsansätze waren und sind oft genug von einem eindimensionalen, hierarchischen Organisationsverständnis geprägt. Um aber die notwendigen Veränderungsprozesse zu bewältigen, sind neue Wege gefragt.

Diese Arbeit versucht am Beispiel des PARITÄTISCHEN Thüringen und seinen komplexen Strukturen der PARITÄTISCHEN Unternehmen die folgende Frage zu beantworten: Wie können und müssen sich Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen aufstellen, um den Anforderungen der Steuerung von lernenden Organisation gerecht zu werden? Dabei wird von der These ausgegangen, dass die Prinzipien einer lernenden Organisation in der Lage sind, dem Bedingungsgefüge von Organisation/Struktur auf der einen Seite und den handelnden Menschen auf der anderen Seite ein konstruktives Gleichgewicht zu geben.

Der PARITÄTISCHE Thüringen als Dachverband stellt sich bewusst den Anforderungen einer lernenden Organisation. Seine Struktur ist geprägt durch die Steuerung der PARITÄTISCHEN Unternehmen durch die BuntStiftung, die sowohl eine gemeinsame, als auch jeweils eigenständige Entwicklung der Einzelunternehmen zulässt und gestaltet. Um den Erfolg dieser Struktur zu gewährleisten, ist die Verfolgung der gemeinsamen Ziele und damit einer gemeinsamen Personalentwicklung enorm bedeutsam. Wie weit den handelnden Mitarbeitenden, der wichtigsten Ressource sozialer Organisationen, ein entsprechenden Raum gegeben wird, ist wesentlich von den Führungskräften geprägt. Boeßenecker und Vilain begründen die Notwendigkeit wie folgt: „Schließlich wird in den jeweils vorzufindenden Institutionen und Organisationen u. a. nur dann eine fachlich hergeleitete Sozialarbeit und ein professionelles Management leistbar sein, sofern die damit einhergehenden Strukturen und Entscheidungsbedingungen von den professionellen Akteuren und denen, die es werden wollen, verstanden und im Kontext notwendiger Veränderungsprozesse aktiv aufgegriffen werden können.“ (2013, S. 15)

Das gilt umso mehr für einen Spitzenverband, dessen Aufgabe die Beratung und Erbringung von Dienstleistungen für seine Mitgliedsorganisationen und insbesondere deren haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften ist. Dabei steht die Entwicklung der PARITÄTISCHEN Unternehmen von kooperierenden Einzelunternehmen zu einem Unternehmensverbund mit gemeinsamen Zielen unter der Steuerung der BuntStiftung als Holding im Mittelpunkt. Dieser Veränderungsprozess, die Entwicklung und Umsetzung von Visionen, Leitbildern, Grundhaltungen und Werten, steht somit nicht mehr nur für eine

einzelne Organisation, sondern für die gesamten PARITÄTISCHEN Unternehmen. Bisherige Personalentwicklungsmaßnahmen konzentrierten sich auf die Gesamtheit der Belegschaft. Einzelne Maßnahmen für Führungskräfte sind noch in der Entwicklungsphase.

Die vorliegende Arbeit basiert vorrangig auf Literaturrecherchen zu den Themen systemischer Führung, Führungsverständnis und Personalentwicklung. Neben einschlägiger Fachliteratur wurden die Zeitschrift managerSeminare sowie die internen Dokumente des PARITÄTISCHEN, Organisationshandbuch und Personalentwicklungskonzept, genutzt. Für eine erste Reflexion der ausgewählten Theorieansätze wurde ein interner Workshop mit Führungskräften der PARITÄTISCHEN Unternehmen durchgeführt.

Als Beteiligte an dem Prozess, als Geschäftsführerin der Tochtergesellschaft „Gesellschaft für PARITÄTISCHE Soziale Arbeit gGmbH – PARISAT“ (Kurzform: parisat) des PARITÄTISCHEN Landesverband, habe ich sowohl das Interesse als auch die Möglichkeit, Personalentwicklungskonzepte für Führungskräfte zu entwickeln. Mein persönliches Interesse ist von dem Bestreben geprägt, die eigene Persönlichkeitsentwicklung als Führungskraft zu reflektieren sowie im Umgang mit den mir unterstellten Führungskräften professioneller zu werden. Neben der Chance, dass das persönliche Erkenntnisinteresse meine Motivation und damit das Ergebnis steigert, ist das Risiko der eigenen Betroffenheit zu berücksichtigen. Das besteht vor allem in der konkreten Auswahl der in dieser Arbeit beschriebenen Anregungen und Hinweise für eine Personalentwicklungskonzeption für Führungskräfte. Dabei spielen u. a. meine eigene Erwartungshaltung an den Prozess und meine Beziehungen zu den anderen Führungskräften eine Rolle. Einerseits gebe ich Empfehlungen für die Personalentwicklung, andererseits gehöre ich selbst zu den Führungskräften. Mittels einer gut begründeten theoretischen Konzeption sowie eines Workshops mit den Führungskräften der PARITÄTISCHEN Unternehmen, in dem die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert wurden, nehme ich eine Objektivierung vor. Damit wurde zugleich der Praxisbezug hergestellt. Die Ergebnisse des Workshops wurden in der Reflexion mit der theoretischen Konzeption berücksichtigt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nachdem sich das erste Kapitel in der Einleitung mit Zielsetzung, Vorgehen und Aufbau der Arbeit befasst, werden im zweiten Kapitel die spezifischen Aspekte von Non-Profit-Organisationen herausgearbeitet. Im dritten Kapitel wird die grundlegende Ausrichtung der PARITÄTISCHEN Unternehmen in Thüringen beschrieben, aus der sich die Personalentwicklung für Führungskräfte ableitet. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen ausgeführt. Ausgangspunkt für das gemeinsame Organisationsverständnis der PARITÄTISCHEN Organisationen sind die Prinzipien der lernenden Organisation. Dabei geht es um die im Kontext dieser Arbeit angewandten Begriffe der lernenden Organisation und der Personalentwicklung. Beschrieben werden weiterhin das Modell der Leadership-Map sowie der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung. Aus diesen theoretischen Grundlagen werden im fünften Kapitel Vorschläge für die PARITÄTISCHEN Unternehmen entwickelt. Das sechste Kapitel beendet die Arbeit mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Unternehmen nur als Eigenwort für die „PARITÄTISCHEN Unternehmen“ bzw. deren Einzelunternehmen verwandt. Ansonsten wird der Begriff der „Organisation“ genutzt.

2 Die Besonderheiten in Non-Profit-Organisationen

Der Begriff „Non-Profit-Organisation“ wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Aus Organisationssicht geht es dabei um die Frage, ob der Zweck privater Organisation der privaten Gewinnaneignung oder der Gewinnzuführung dem satzungsgemäßen gemeinnützigen Zweck folgt. Staatliche, öffentliche Organisationen bzw. Institutionen im engeren, wie auch weiten Sinne, werden nicht dazu gezählt.

Die maßgebliche Unterscheidung zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen ist „die Tatsache, dass

- der Unternehmenszweck der Profit-Organisationen die Gewinnerzielung und Gewinnmaximierung ist, während
- der Unternehmenszweck der Wohlfahrtsverbände die Deckung eines öffentlichen Bedarfs auf der Grundlage von politischen Vorgaben und fiskalischen Kriterien zum Nutzen der Kunden ist.“ (Schwarz, Beck 1999, S. 28-29)

Der Zweck der Organisation bestimmt das Handeln. Non-Profit-Organisationen definieren sich nach Schwarz/Beck (vgl. 1999, S. 29) u. a. über folgende Merkmale:

- Anstatt der Gewinnerzielung steht die Deckung eines öffentlichen und politisch definierten Bedarfes im Vordergrund. Dieses schließt eine Gewinnerzielung nicht aus. Sie ist im Sinne eines wirtschaftlichen Handelns sogar notwendig. Allerdings erfolgt keine Privatisierung der Gewinne.
- Die Angebote sind zumeist für Menschen, die sozial benachteiligt sind oder zur öffentlichen Für- und Vorsorge zählen. Aus diesen Gründen werden sie öffentlich gefördert. Sie sind zudem gemeinwohlorientiert und beruhen auf spezifischen Werten.
- Die Steuerung der Angebote erfolgt zumeist nicht über den Markt, sondern über Interessenlagen der Nutzenden und politische Vorgaben.

Vor allem aufgrund der Gemeinwohlorientierung können Non-Profit-Organisationen zudem auf ein hohes Maß an ehrenamtlichem bürgerschaftlichem Engagement vertrauen. Demokratisch legitimierte Vereinsstrukturen ermöglichen eine zivilgesellschaftliche Einbettung.

Profit-Unternehmen haben „Kunden“, Non-Profit-Organisationen bieten ihre Angebote hilfebedürftigen Menschen an, die darauf angewiesen sind, dass in ihrem Sinn gehandelt wird. Eine damit verbundene werteorientierte Führung, ehemals vorrangig ein Merkmal von Non-Profit-Organisationen, gibt es allerdings nicht mehr nur in Non-Profit-Organisationen (vgl. Douma, Brauerhoch 2011, S. 7). „Der wesentliche Unterschied zwischen Privatwirtschaft und Sozialwirtschaft besteht beim Setzen der Prioritäten.“ (vgl. Douma, Brauerhoch 2011, S. 12) Die Frage lautet: Was hat Vorrang, wenn nicht beides geht, betriebswirtschaftlicher oder werteorientierter Erfolg?

Wenn beides nicht geht, Gutes tun und gutes Geld verdienen, dann liegt die Herausforderung in der Entscheidung. Mit der Entscheidung für „Gutes tun“ wählen die Organisationen den schwierigeren Weg, der unter Umständen nicht immer allen Mitarbeitenden zu vermitteln ist. Vor allem dann nicht, wenn betriebswirtschaftliche Aspekte auf ihre Kosten geklärt werden.

Personalentwicklung für Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen ist nicht nur deshalb herausfordernd. „Führung ist ein Beruf und keine Nebenbeschäftigung – neben der >>eigentlichen<< Arbeit.“ (Seliger 2013, S. 44) Diesem Anspruch werden viele Non-Profit-Organisationen aus unterschiedlichen Gründen nicht ausreichend gerecht. Diese sind u. a. fehlende finanzielle Ressourcen, aber auch oft genug ein unscharfes Verständnis für Führungsaufgaben durch ehrenamtliche und hauptamtliche Verantwortliche, wie Vorstände oder Aufsichtsräte. Erschwerend kommt hinzu, dass seitens der öffentlichen Verwaltung Führungsaufgaben bei der Finanzierung von sozialen Aufgaben oft genug gar nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt und damit mangelhaft refinanziert werden.

Eine weitere Besonderheit in Non-Profit-Organisationen sind die Gründe für die berufliche Entscheidung der Mitarbeitenden. Diese haben sich zumeist aus inhaltlichen Gründen für einen Beruf in der sozialen Arbeit entschieden. Die erfolgreiche Verknüpfung einer persönlichen Vision, Menschen helfen zu können, mit der beruflichen Mission, wird durch eine Führung mit weitgehendem Verständnis für Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung für die Mitarbeitenden unterstützt. Dieses kann durch die Übertragung von Verantwortung und Einbindung der Kompetenzen in den Gesamtprozess möglich werden.

Da die Entscheidung für einen sozialen Beruf oft auch aus einer mehr beziehungsorientierten Einstellung resultiert, benötigen die Mitarbeitenden zum Teil mehr Anerkennung und Zuwendung als Mitarbeitende in anderen Branchen. Einen höheren Stellenwert hat dabei auch das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun (vgl. Kolhoff, Kortendieck 2006, S. 38). Mitarbeitende möchten direkten Einfluss auf das Ergebnis haben und erwarten somit auch eine hohe Verantwortungsübertragung. Eine Einschränkung der fachlichen Autonomie führt im Regelfall zu Demotivation.

Eine spezifische Situation in Non-Profit-Organisationen ergibt sich nach Tabatt-Hischfeldt (vgl. 2014, S. 8) zudem aus der ehrenamtlichen Tätigkeit von Führungskräften in Vorständen und Aufsichtsräten. Durch Modernisierungs-, Ökonomisierungs- und Professionalisierungsbestrebungen werden ehrenamtlich besetzte Führungsstrukturen immer mehr gefordert. Die unterschiedlichen Informationsstände und zeitliche Kapazitäten sind nur zwei Beispiele für das Ungleichgewicht zwischen ehren- und hauptamtlichen Führungskräften. Lösungen wie z. B. Ausgründungen reduzieren die direkte Einflussnahme der satzungsgemäßen partizipativen Strukturen und sind somit nicht erstrebenswert.

Die genannten Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen kennzeichnen aber auch den „tieferen“ Sinn gemeinnütziger Organisationen und sind deshalb nicht einfach austauschbar oder verhandelbar. Dennoch gilt es, die Aufgaben in einer hohen Qualität zu lösen. Im Folgenden wird beschrieben, wie die PARITÄTISCHEN Unternehmen sich diesem Prozess stellen.

3 Die PARITÄTISCHEN Unternehmen als ein Beispiel für Non-Profit-Organisationen

3.1 Die Entwicklung der PARITÄTISCHEN Unternehmen in Thüringen

Der PARITÄTISCHE Thüringen, gegründet 1990, ist mit 342 Mitgliedsorganisationen (2014, interne Statistik PARITÄTISCHER Thüringen) derzeit der größte Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen. Der Dachverband steht für die Prinzipien der Toleranz, Offenheit und Vielfalt (vgl. Müller 2009, S. 19) und garantiert seinen Mitgliedern satzungsgemäß verankert die rechtliche und programmatische Selbstständigkeit (vgl. Müller 2009, S. 143). Er setzt einen Beratungs- und Dienstleistungsauftrag für seine Mitgliedsorganisationen um und positioniert sich als sozialanwaltschaftlicher Lobbyverband gegenüber Gesellschaft, Politik und Verwaltung. Das geschieht in einem nicht immer spannungsfreien Gefüge zwischen den Interessen der Betroffenen sowie denen der Organisationen und Einrichtungen.

Die Entwicklungen der PARITÄTISCHEN Landesverbände in Deutschland waren und sind sehr unterschiedlich. „Während viele andere PARITÄTISCHE Landesverbände in den neuen Bundesländern Einrichtungen übernahmen und als Dachverband selbst Träger von Sozialstationen wurden, nahm der PARITÄTISCHE Thüringen die Funktion des Beratungsverbandes wahr.“ (Müller 2009, S. 13) Der PARITÄTISCHE Thüringen entwickelte in den folgenden zwei Jahrzehnten entsprechend der Anforderungen und der Bedürfnisse der Mitgliedsorganisationen und der Umwelt sukzessive seine Angebotsstrukturen weiter. Er bildete sich vom klassischen Spitzenverband zu einem Verbund komplexer Organisationen mit jeweils spezifischen Angeboten. Diese Entwicklung, die der Verband selbst mit der Überschrift „Vom Fachlichen zum Strategischen“ beschreibt, ist wie folgt darstellbar:

„Mitte der 90er Jahre zeigte sich, dass viele Mitgliedsorganisationen einen spezifischen, individuellen Beratungsbedarf hatten, der über den durch die Mitgliedsbeiträge gedeckten Service des Landesverbandes nicht mehr realisiert werden konnte.“ (Müller 2009, S. 15) Es wurde 1999 die 100%ige Tochtergesellschaft PARITÄTISCHE Gesellschaft soziale Arbeit Thüringen gGmbH (Kurzbezeichnung: parisat) gegründet, die zunächst Beratung in Qualitätssicherung, Kommunikationstechniken, europäische Fördermittelberatung, Organisations- und Personalentwicklung sowie Qualifizierung für ehrenamtliche Tätige anbot. Unterstützt wurde dieser Aufbau durch unterschiedliche europäische Förderprogramme. Landesverband und Beratungsgesellschaft entwickelten in der Folgezeit in einem konstruktiven Auseinandersetzungsprozess wechselseitig ihre Profile

und die gegenseitige Zusammenarbeit. Ergebnisse dieser Entwicklung waren und sind die engere Verzahnung unterschiedlicher Handlungsfelder.

In den Folgejahren erfolgte eine stärkere Fokussierung von parifat auf Beratungsangebote im Bereich Unternehmensberatung (Organisations-, Personal- und Qualitätsberatung) sowie auf Bildungsangebote der PARITÄTISCHEN Akademie Thüringen. Unter dem Dach der PARITÄTISCHEN Akademie werden derzeit alle Fort- und Weiterbildungsangebote der einzelnen Unternehmen angeboten und vermarktet.

Parallel zur Beratungsgesellschaft entwickelte sich der Arbeitgeberverband PARITÄTISCHE Tarifgemeinschaft Thüringen e. V. (Kurzbezeichnung: PATT e. V.). Der differenzierte Blick auf für Ostdeutschland Anfang der 1990er Jahre Ungewohntes, wie z. B. einen Tarifvertrag, ermöglichte eine kritische Begleitung der Lohnstrukturen in den Mitgliedsorganisationen. So setzte sich zwar die Anlehnung an den Bundes-Angestellten-Tarif vor allem durch das Zuwendungsrecht und das damit verbundene Besserstellungsverbot in den Arbeitsverträgen durch, aber kaum das Wissen um die Konsequenzen meterlanger Ordnerreihen von Rechtsprechungen. Die Umstellung verlief zumindest dort unkritisch, wo weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer im beiderseitigen Interesse genauer hinschauten. Dennoch erfolgte Ende der 1990er Jahre durch die Reduzierung der massiven arbeitsmarktpolitischen Förderung in Thüringen eine allmähliche Stabilisierung der grundlegenden Personalausstattung und damit auch eine Professionalisierung der Arbeitgeberrolle. Aus einer Arbeitsgruppe von Mitgliedsorganisationen entwickelte sich im Jahr 1999 der Arbeitgeberverband PATT e. V., der Ende 2003 mit der Gewerkschaft öffentlicher Dienst und Dienstleistungen einen Tarifvertrag abschloss. „Der PATT e. V. wurde somit zu einem klassischen Arbeitgeberverband – der PARITÄTISCHE bietet seinen Mitgliedsorganisationen nun einen modernen Tarifvertrag an, der den Anforderungen der Sozialwirtschaft entspricht.“ (Müller 2009, S. 16)

Das PARITÄTISCHE Bildungswerk, 1990 gegründet, konzentrierte sich nach Gründung der PARITÄTISCHEN Akademie auf die Dachverbandsfunktion für Bildungsträger. Damit setzte sich auch hier die Trennung der Beratung für Mitgliedsorganisationen von eigenen Bildungsangeboten durch.

Ergänzt wurden die PARITÄTISCHEN Unternehmen durch die Unterstützung des in Neudietendorf ansässigen gemeinwesenorientierten Vereins Prof. Herman A. Krüger e. V., der auch als Experimentierfeld praktischer sozialer Arbeit agiert, sowie der 2007 gegründeten PARITÄTISCHEN Stiftung BuntStiftung, auf deren Aufgaben im Folgenden noch eingegangen wird. Die Eigenständigkeit, die dem PARITÄTISCHEN Landesverband

gegenüber seinen Mitgliedsorganisationen und umgekehrt wichtig ist, ist auch ein Merkmal der PARITÄTISCHEN Unternehmen untereinander. Daraus zieht er seine Stärke, seine Flexibilität und seinen Ideenreichtum.

Abbildung 1: Unternehmensspezifische Ausrichtung der PARITÄTISCHEN Unternehmen (Müller 2009, S. 22)



Die Zusammenarbeit aller Unternehmen wurde durch eine gemeinsame Zielverständigung gestärkt: „2005 wurden die Profile, Auftrag und Ausrichtung der PARITÄTISCHEN Unternehmen unter dem Leitsatz ‚Wir gestalten Thüringen‘ präzisiert.“ (Müller 2009, S. 17) Diese Vision wurde im Organisationshandbuch (Müller 2009, S. 20) veröffentlicht und mit folgenden Zielen verbunden:

- „Dienstleistungen: Wir sind mit speziellen Dienstleistungsangeboten ein attraktiver Spitzenverband für Not-For-Profit Organisationen.
- Lobbypolitik: Wir als PARITÄTISCHE Unternehmen und unsere Mitgliedsorganisationen sind als kompetente Gesprächspartner und gesellschaftliche Kraft anerkannt.
- Sozialplanung: Wir fördern Sozialplanungsprozesse, die sowohl die individuellen Lebenslagen der BürgerInnen als auch die Interessen unserer Mitgliedsorganisationen berücksichtigen.
- Bürgerbeteiligung: Wir fördern mit Gemeinwesen orientierten Beteiligungsformen bürgerschaftlichen Dialog und Partizipation.“

Damit wurde auch das 1990 postulierte Selbstverständnis des Verbandes als Beratungsverband gestärkt. Angebote in eigener Trägerschaft sind und waren immer von dem Gedanken der Beteiligung der Mitgliedsorganisationen getragen, entweder durch direkte Teilnahme oder durch Nutzung der akquirierten Ressourcen. Die vereinbarten Ziele der PARITÄTISCHEN Unternehmen im Kontext von Dienstleistungen, Lobbyarbeit, Sozialplanung und Bürgerbeteiligung drücken diesen Anspruch aus.

Folgerichtig begann darauf aufbauend im Jahr 2006/2007 eine intensive einjährige interne Fortbildungsreihe mit dem Titel „Kernkompetenzen der Sozialwirtschaft“. In dieser wurden zweimal monatlich unternehmens- und hierarchieübergreifend u. a. zu folgenden Schwerpunkten geschult: betriebswirtschaftliche Grundlagen, Sozialplanung, Öffentlichkeitsarbeit, Grundlagen der Organisations- und Personalentwicklung. Zudem wurden die Fähigkeiten in Verhandlungsführung, in Moderation und Präsentation und in der Projektarbeit verbessert. „Eine derartige organisationsbezogene Qualifizierung im Inhouse-Format zeigt somit, dass sich nicht nur die einzelnen Mitarbeitenden isoliert qualifizieren, sondern die Organisation als solche einen Qualitätszuwachs erhält.“ (Müller 2009, S. 12)

Bis heute finden jährlich vier gemeinsame Inhouse-Fortbildungstage für alle Mitarbeitenden der PARITÄTISCHEN Unternehmen statt. Diese Fortbildungen sind verbindlich und werden gemeinsam von allen Geschäftsführungen geplant (vgl. Müller 2012, S. 55).

Der Gleichklang von Organisations- und Personalentwicklung drückt sich auch in dem zeitlich parallel stattfindenden Gründungsprozess der BuntStiftung als Holding aus. „Die Zusammenarbeit der PARITÄTISCHEN Unternehmen wurde mit der Gründung der PARITÄTISCHEN BuntStiftung am 20. November 2007 um deren strategische Koordination ergänzt.“ (Müller 2009, S. 17) Dabei obliegt ihr die Gesamtsteuerung der PARITÄTISCHEN Unternehmen in Form einer Holdingfunktion. Dieser Beschluss wurde 2007 einstimmig von den Organen aller PARITÄTISCHEN Unternehmen gefasst. Auch die PARITÄTISCHEN Unternehmen mussten und müssen sich den „(...) Herausforderungen, sich unter permanent verändernder Rahmenbedingungen fachlich, organisatorisch und dienstleistungsorientiert in der sozialen Landschaft Thüringens für die Zukunft professionell und kompetent zu positionieren (...)“, stellen. (Müller 2012, S. 6) Demzufolge kommt der BuntStiftung die Steuerungs- und Entwicklungsaufgabe der gemeinsamen Personalentwicklung für alle PARITÄTISCHEN Unternehmen zu.

3.2 Der derzeitige Stand der Organisations- und Personalentwicklung

„**PARITÄTISCHE Unternehmen** sind Lernende Organisationen, die sich an innovativer und erfolgreicher Praxis orientieren.“ (Müller 2009, S. 20) Dieser Ansatz ist Selbstverständnis und Verpflichtung zugleich. Die Zusammenarbeit der PARITÄTISCHEN Unternehmen stellt sich, ausgehend von der Vision „Wir gestalten Thüringen!“, den daraus abgeleiteten Zielen und dem Selbstverständnis, in unterschiedlichen Ausprägungen dar.

Somit sind „(...) einerseits eine dezentrale, flexible und partizipative Steuerungskompetenz, andererseits eine hohe zentrale Koordinierungskompetenz (...)“ (Müller 2012, S. 7) erforderlich. Damit verbunden ist nicht nur eine hohe Eigenverantwortung und Motivation für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit jedes einzelnen Mitarbeitenden, sondern auch eine „(...) Entwicklung der Führungskräfte auf die Erfordernisse der strukturierten integrativen Arbeitsweise (...)“. (Müller 2012, S. 7)

Abbildung 2: Zielpyramide der PARITÄTISCHEN Unternehmen (Müller 2012, S. 7)



„Die Zielpyramide stellt verschiedene, dem Anlass entsprechende, Arbeitsprinzipien dar. Ziel ist es stets den höchsten Wert PARITÄTISCHER Zusammenarbeit und damit der Effizienz der Einzelunternehmen zu erreichen.“ (Müller, 2012, S. 7) Personalentwicklung ist in die Gesamtstrategie aller PARITÄTISCHEN Unternehmen eingebettet und zugleich originäre Führungsaufgabe in den Einzelunternehmen. Mit der Planung, Umsetzung und dem Controlling dieser Aufgabe wurde das Direktorium, bestehend aus der haupt- und ehrenamtlichen Führung der BuntStiftung sowie den Geschäftsführungen der Einzelunternehmen, beauftragt (vgl. Müller 2012, S. 7). Zur operativen Umsetzung wurde ein gemeinsames Personalentwicklungskonzept erarbeitet, das Verständnis, Verantwortlichkeiten, Prozesse sowie Instrumente für Personalentwicklung in den PARITÄTISCHEN Unternehmen beschreibt.

Zur Prozessunterstützung wurde die Stelle einer PersonalentwicklerIn geschaffen, der u. a. folgende Aufgaben übertragen worden sind:

- Inhaltliche Steuerung der übergreifenden Personalentwicklungsthemen,
- Unterstützung des Trainings der Führungskräfte der PARITÄTISCHEN Unternehmen sowie der übergreifenden Personalentwicklungstage,
- Beratung und Begleitung der Führungskräfte bei der Umsetzung der Personalentwicklung der Mitarbeitenden,
- Unterstützung bei der Auswahl von externen Trainern und Coaches (vgl. Müller 2013, S. 1).

Sind im Personalentwicklungskonzept vor allem Prozesse und Instrumente bezüglich der Mitarbeitenden entwickelt und dargestellt worden, werden die Anforderungen an die Führungskräfte nur teilweise aufgeführt. Führungsstrategien sind beschrieben, allerdings nicht wahrnehmbar im Kontext einer lernenden Organisation, dem Selbstverständnis der PARITÄTISCHEN Unternehmen. Ein gemeinsames Führungsverständnis ist bisher nicht erarbeitet worden.

So ist es nicht überraschend, dass die Führungsarbeit derzeit noch sehr unterschiedlich Eingang in die alltägliche Arbeit findet. Dazu tragen nicht nur die unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten bei, sondern auch die noch nicht hinreichend geschaffenen Grundlagen für eine gemeinsame Führungsarbeit innerhalb der PARITÄTISCHEN Unternehmen.

3.3 Der BuntStiftungsprozess „Die PARITÄTISCHE Versuchung“

Der Prozess der Anpassung der Organisationsstrukturen an die gemeinsame Steuerungsfunktion der BuntStiftung, beschrieben mit dem Begriff „PARITÄTISCHE Versuchung“, begann im Jahr 2013. Neben den bisher vorhandenen unternehmensübergreifenden Gremien wurden im Jahr 2014 sogenannte Steuerkreise etabliert. Diese bilden den programmatischen Unterbau der PARITÄTISCHEN Unternehmen und befassen sich mit Themen wie Personalentwicklung, Mitgliederbetreuung oder dem ehrenamtlichen Engagement. Sie sind hierarchie- und unternehmensübergreifend besetzt. Durch diese neue Gremienstruktur wurde nicht nur die Zusammenarbeit gestärkt, sondern auch die Möglichkeit der einzelnen Unternehmen, sich aktiv in die Gesamtstrategie einzubringen. Infolgedessen verstärkte sich auch der Bedarf an einer verbindlicheren gemeinsamen Führungsarbeit. Dieser noch laufende Prozess wird extern begleitet sowie evaluiert.

Die Verantwortung für die Vision, die gemeinsamen Ziele und die Aufgaben der PARITÄTISCHEN Unternehmen einerseits sowie die für die eigene Organisation andererseits zu übernehmen, gilt es miteinander zu vereinbaren.

3.4 Die besondere Herausforderung eines Unternehmensverbundes

Um ein abgestimmtes Vorgehen in der Zusammenarbeit der PARITÄTISCHEN Unternehmen zu ermöglichen, ist das Direktorium als beratendes Gremium für die BuntStiftung tätig und trägt auch die Gesamtverantwortung für die Personalentwicklungsprozesse. Da sich das Direktorium aus den Führungskräften der einzelnen Unternehmen zusammensetzt, kann es als ein sogenanntes „Top-Team“, als eine gemeinsame Spitze, bezeichnet werden.

In einem Top-Team arbeiten Führungskräfte unterschiedlicher Organisationen unter einer gemeinsamen Leitung zusammen. Diese Teams stehen grundsätzlich vor der besonderen Herausforderung, dass die geläufigen Vorteile von Teams,

1. sich zu ergänzen und arbeitsteilig vorzugehen,
2. für ein klares Ziel entsprechend geteilte Leistungsziele zu haben,
3. die Energie der Mitglieder und auch die Loyalität auf das Team zu richten und
4. sich gegenseitig für den Erfolg in Verantwortung zu nehmen

nicht gegeben sind. Bei einem Top-Team stellt sich nach Dierke/Houben (vgl. 2013a, S. 21-22) die Situation wie folgt dar:

1. Da die Mitglieder alle dieselbe Aufgabe haben, nämlich Führungsarbeit zu leisten, sind ihre Kompetenzen und Fähigkeiten ähnlich. Sie sind nicht deshalb in dem Team, weil sie eine besondere Fähigkeit, die benötigt wird, ergänzen, sondern aufgrund ihrer Position.
2. Das Ziel ist ein abstraktes, die gemeinsame Vision. Auch wenn diese gemeinsam entwickelt wurde, bleibt sie dennoch relativ abstrakt. Dadurch können die einzelnen Leistungsziele teilweise konkurrieren.
3. Die Energie der Top-Team-Mitglieder ist zuerst ganz klar in der eigenen Organisation, da sie dort Verantwortung wahrnehmen müssen.
4. Diese Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und kein Mitglied akzeptiert Eingriffe in die eigene Verantwortung.

Probleme, denen sich Top-Teams zu stellen müssen, haben eine erhöhte Komplexität. Erfahrungswissen veraltet dadurch schneller und der Informationsverlust steigt. Ursache und Wirkung liegen immer weiter auseinander. Aus komplizierten Problemen werden komplexe Probleme. Ohne eine gemeinsame Werteorientierung und Zielstellung steigen die Bewältigungsprobleme. Entscheidungsprotokolle, die im Einzelunternehmen gut funktionieren, sind im Top-Team zu hinterfragen (vgl. Dierke, Houben 2013b, S. 21-31).

Erschwerend kommt hinzu, dass die enormen Herausforderungen allein kaum noch lösbar sind. Diese neue Qualität von Teamarbeit entwickelt sich aber nicht von allein. Auch deshalb nicht, da Topmanager auch nur Menschen sind und damit ihren individuellen Wahrnehmungsfehler und erprobten Erfolgsroutinen mitbringen (vgl. Dierke, Houben 2013b, S. 16).

Eine starke Persönlichkeitsentwicklung und hohes Selbstbewusstsein, für Führungskräfte eine gewünschte Voraussetzung, kann dieses Dilemma noch verstärken. Je selbstsicherer und mutiger das eigene Ziel verfolgt wird, je mehr in der eigenen Organisation Durchhaltevermögen, Entschlossenheit und Engagement praktiziert werden, umso größer können die Unterschiede innerhalb des Top-Teams werden. Einzelne Stärken können in dieser Konstellation zu Schwächen werden. Selbstbewusstsein kann zur Einschüchterung der anderen führen, Leistungsorientierung zu Überforderung, Stärke zu Rechthaberei und Entschlossenheit zu engstirniger Verbissenheit (vgl. Dierke, Houben 2013a, S. 20-21).

Eine weitere Schwierigkeit ist die fehlende letzte „Instanz“, die ansonsten Konflikte schlichtet und für Dritte Entscheidungen trifft. Was diese Teams nicht selbst lösen können und wollen, wird niemand für sie tun. Um erfolgreich zu sein, müssen sie sich „nicht nur als Leistungsgemeinschaft verstehen, sondern zu einer Reflexionsgemeinschaft weiterentwickeln.“ (Dierke, Houben 2013b, S. 81)

Top-Teams müssen lernen, den Wandel, die Veränderungen für die gesamte Struktur zu leiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Führungskräfte dafür nicht nur möglichst genau wissen müssen, was in der eigenen Organisation passiert, sondern auch, was in den anderen Organisationen passiert. Das oft verzerrte Bild dessen, was jeweils „oben“ ankommt, sowie die unterschiedliche Nähe nach „unten“ spielt dabei eine wesentliche Rolle (vgl. Senge u. a. 2008, S. 505-510).

Eine gemeinsame Spitze, das Top-Team, ist nach Dierke/Houben (vgl. 2013b, S. 88-91) dann erfolgreich, wenn sie folgende Disziplinen des Gelingens nach beherrschen:

1. Das Problem erkennen: Ursache und Wirkung in Organisationen sind nicht eindimensional, und damit versagt die „technische“ Sichtweise. Probleme sind in tief verankerten Überzeugungen und Handlungsmustern zu finden.
2. Den inneren Dialog verstehen: Alle Teammitglieder haben eine eigene Irrationalität und die eigenen Denkmuster und Wahrnehmungen bestimmen das Handeln. Dieses gilt es zu hinterfragen und zu reflektieren.

3. Den eigenen Schatten sehen: Die eigene Vorbildrolle und der eigene Schatten, der unbewusst geworfen wird, sind bewusst wahrzunehmen.
4. Die Aufgabe im Blick behalten: Es ist wichtig, sich mit hoher Aufmerksamkeit auf die Kernaufgabe zu konzentrieren.
5. Die Autorität zu verdienen: Da im Top-Team die formale Autorität konzentriert ist, ist es Aufgabe jedes Einzelnen, die Anderen verantwortlich zu halten und destruktives Verhalten zu vermeiden.
6. Den Konflikt nutzen: Um den Konflikt produktiv zu nutzen, sind die oft vorhandenen Konfliktvermeidungsstrategien abzulegen.
7. Die Spannung regulieren: In einem Top-Team darf nicht aufgrund der Aufgabe, Probleme zu lösen, eine dauerhafte Krisensituation entstehen.

3.5 Zwischenfazit

Die PARITÄTISCHEN Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren intensiv mit Personalentwicklung auseinandergesetzt und damit den Schritt in Richtung einer lernenden Organisation, ihrem Selbstverständnis, ermöglicht. Für ein abgestimmtes Vorgehen von Personal- und Organisationsentwicklung sind gute Voraussetzungen geschaffen worden. Für dieses gemeinsame Vorgehen sprechen nicht nur die gemeinsame Vision, die gemeinsamen Ziele und die gemeinsame Steuerung, sondern auch die räumliche Nähe aller Mitarbeitenden und der damit nicht vorhandenen Organisationsabgrenzung im „Haus der PARITÄT“ in Neudietendorf sowie die nicht unerhebliche Zahl von Mitarbeitenden, die für zwei Unternehmen tätig sind.

Insofern ist es nach der Entwicklung der Strukturen und des Personalentwicklungskonzeptes sowie den gemeinsamen Fortbildungen folgerichtig, sich der gemeinsamen Personalentwicklung von Führungskräften zu widmen.

Anliegen dieser Arbeit ist es, Theorieansätze für eine gemeinsame Personalentwicklung der Führungskräfte vorzustellen sowie Anregungen und Impulse für die praktische Umsetzung zu geben. Diese basieren auf den theoretischen Grundlagen des systemischen Denkens nach Senge (vgl. 2011), dem Leadership-Map-Modell nach Seliger (vgl. 2013) und dem Funktionszyklus nach Becker (vgl. 2011), die im Folgenden vorgestellt werden.

4 Die theoretischen Grundlagen

In der Literatur besteht Konsens darüber, dass die beschriebenen Herausforderungen sozialer Organisationen mit den klassischen Organisationsstrukturen und den damit verbundenen Führungsansätzen und -stilen, kaum noch lösbar sind. Organisationen verändern sich regelmäßig durch notwendige Anpassungen innerhalb der Organisationskultur, durch mehr Selbstständigkeit und Verantwortung für und von Mitarbeitenden, durch Verhaltens- und Einstellungsänderungen aller Beteiligten. Solche Veränderungen können vor allem durch ständiges Lernen und (sich) in Frage stellen bewusst vollzogen werden.

In der Aus- und Weiterbildung sowie der wissenschaftlichen Literatur werden unterschiedliche Lösungsansätze für Personal- und Organisationsentwicklung angeboten, darunter auch das systemtheoretische Verständnis (lernende Organisationen). Für diesen Ansatz habe ich mich aus folgenden Gründen entschieden:

- Der Ansatz der lernenden Organisation ermöglicht durch die systemische Perspektive den dabei notwendigen Blick auf das Ganze und nimmt die Organisation als lebendes System wahr, das autonom, unberechenbar und von außen kaum steuerbar ist. Nicht nur Menschen, sondern auch die von den Menschen geschaffenen Organisationen lernen und passen sich somit ständig an. Auf diese Weise verändert sich das Führungsverständnis grundlegend. Dem klassischen Führungsverhalten werden Grenzen gesetzt. Lernende Organisationen schaffen neue Freiräume (vgl. Seliger 2013, S. 72). Dieses zeigt sich u. a. auch daran, dass nicht nur Führungskräfte führen, sondern auch von den Mitarbeitenden geführt werden, dass Steuerung und Lenkung durch Kooperation abgelöst werden.
- Die systemische Denkweise geht mit der Überwindung des kausalen Zusammenhanges zwischen Ursache und Wirkung auf die gestiegene Komplexität von Organisationen ein und macht es somit möglich, neue Lösungswege zu entwickeln.
- Personalentwicklung wird nicht mehr nur klassisch als eine Fort- und Weiterbildungsmaßnahme gesehen, sondern sie nimmt alle Beteiligten in die Verantwortung: „Unter systemischer Personalentwicklung wird im Sinne der Systemtheorie eine Personalentwicklung verstanden, deren Aufgabe die Einbindung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter in die Handlungen der Organisation umfasst.“ (Becker 2011, S. 12)

- Hinzu kommt, dass sich die PARITÄTISCHEN Unternehmen selbst für diesen Ansatz entschieden haben und ihn seit vielen Jahren kontinuierlich an die eigenen Bedürfnisse anpassen (vgl. Müller 2009, S. 20). Insofern ist er auch Teil meiner Führungserfahrung im PARITÄTISCHEN.

4.1 Die lernende Organisation als Grundlage eines gemeinsamen Organisationsverständnisses

In lernenden Organisationen wird die Betrachtungsweise, dass Lernen von Menschen und Organisationen voneinander nicht zu trennen ist, für die Entwicklung und Gestaltung von Veränderungen genutzt.

Lernende Organisationen gibt es, weil alle Menschen über ein angeborenes Lernbedürfnis und eine entsprechende Neugier verfügen. Deutlich wird das an Kindern, die ununterbrochen Neues lernen und wissen möchten. Das Lernen liegt in der Natur des Menschen und bestimmt maßgeblich unseren Lebensrhythmus. Da der Mensch nicht nur an sich gern lernt, sondern auch ein soziales Wesen ist, lernt er auch gern gemeinsam mit anderen.

Trotz aller Freude am Lernen setzen sich Menschen oft genug eigene Grenzen, die die einstige kindliche Neugier im weiteren Lebensverlauf begrenzen. Dieses wirkt auch beim Handeln in Organisationen. Um das dem Menschen angeborene Lernbedürfnis (wieder) zu erwecken und für Organisationen nützlich zu machen, bedarf es einiger Regeln und Übungen. Dafür sind von Senge (vgl. 2011) die Disziplinen der „Personal Mastery“, der „Mentalen Modelle“, der Entwicklung „gemeinsamer Visionen“, des „Team-Lernens“ sowie des „Systemdenkens“ entwickelt worden. Sie prägen eine lernende Organisation und werden im Folgenden erläutert.

Systemdenken

Das Systemdenken beschreibt eine Denkweise, die es ermöglicht, die Kräfte und Wechselbeziehungen, die Systeme steuern, zu begreifen. Dadurch können Systeme effektiver verändert werden (vgl. Senge u. a. 2008, S. 7).

Organisationen existieren und sind zugleich nicht sichtbar. Sie sind lebende Systeme, die sich permanent verändern und selbstorganisieren (vgl. Seliger 2013, S. 31).

Das System Organisation wird vom jeweiligen Beobachter erschaffen. „Der Beobachter steht also im Zentrum des systemischen Denkens.“ (Seliger 2013, S. 64) Führungskräfte prägen mit ihrem Handeln die Organisation und erschaffen sie zugleich aus einer Beobachterrolle heraus. Ein System ist somit mehr als die Summe aller Einzelteile, d. h. die Organisation ist nicht die Abbildung einer hierarchischen Struktur, sondern der Wirkungen jeder einzelnen Führungskraft auf die Organisation und die Mitarbeitenden sowie umgekehrt.

Diese Feststellung führt unweigerlich zu der Frage, wie bei aller Vielfalt der Beteiligten durch die jeweils unterschiedlich vorgenommenen Beobachtungen eine Organisation überhaupt funktionieren kann.

Um das Funktionieren der Organisation sicherzustellen, ist eine klare Ziel- und Zweckvorgabe nötig. Durch diese, im Regelfall selbst und freiwillig getroffene, Begrenzung wird eine Identität geschaffen. Zum anderen sind die Menschen in der Lage, ihr Handeln auf die Erreichung dieses Organisationsziels zu reduzieren und sich damit steuern zu lassen (vgl. Seliger 2013, S. 156-157).

Rollen und Regeln erleichtern dieses Handeln. Neben den bewusst geschaffenen Regeln gibt es Strukturen, die uns zumeist nicht bewusst sind, aber unser Handeln beeinflussen. Senge (vgl. 2011) bezeichnet diese unbewussten Verhaltensfehler als Systemarchetypen. Sie sind, bewusst wahrgenommen, die Grundlage für notwendige Veränderungen.

Die gemeinsame Vision

Die gemeinsame Vision ist die Grundlage der Organisation. Die Vision ist ein Bild von der Zukunft, die geschaffen werden soll. Der Zweck ist der Sinn der Existenz der Organisation und die Werte bestimmen, wie gehandelt wird.

Nach Senge (vgl. 2008, S. 365-378) werden fünf Entwicklungsschritte bei der Bildung einer gemeinsamen Vision unterschieden:

1. Verkünden:

- Das ist das zumeist noch ein gewöhnliches Vorgehen. Im Top-down-Verfahren wird seitens der Verantwortlichen eine Vision, die im Alleingang oder in einem kleinen Kreis entwickelt wurde, verkündet. Die Mitarbeitenden werden zu passiven Empfänger der Vision. Von Ablehnen bis Sich einrichten sind viele Verhaltensweisen möglich. Es passiert jedoch selten, dass sich Mitarbeitende eine verkündete Vision zur eigenen Sache

zu machen. Wenn davon auszugehen ist, dass beim Verkünden sich maximal 25% der Zuhörenden noch an die Verkündung erinnern können und diese sich jeweils etwas anderes gemerkt haben, dann ist wohl kaum von einer gemeinsamen Vision auszugehen.

2. Verkaufen:

- Beim Verkaufen ist ein Vertrauensvorschuss der Mitarbeitenden zu den Führungskräften erforderlich. Das Überzeugen von einer Vision kann klappen, aber wie lange wird es halten? Falls es nicht klappt, ist wieder das Verkünden gefragt oder das Testen.

3. Testen:

- Beim Testen wird um die Meinung gefragt. Dafür sind ausreichend viele Informationen notwendig, damit die Mitarbeitenden die Entwicklung der Vision und diese selbst einordnen können. Allerdings stellt sich hier die Frage, inwiefern die Mitarbeitenden die Wahrheit sagen und sich entsprechend äußern.

4. Beraten:

- In diesem Schritt wird eine von der Führung vorgegebene Vision üblicherweise in Kaskadenschritten (Top-down-Bottom-up) zwischen Führungs- und Teamebenen diskutiert und beraten. Unterstützen kann bei diesem Schritt, dass sich Führungskräfte eine helfende Begleitung aus den Teams wählt, um eine Reflexion der weitergegebenen Ergebnisse zu erhalten. Aber immer noch gibt die Führung die Vision vor.

5. Ko-Kreation:

- Bei diesem Prinzip wird die Vision von unten heraus entwickelt. Allein diese Vorstellung führt wohl bei den meisten Führungskräften zu Unwohlsein und Vorstellungen von ellenlangen, erfolglosen Diskussionen mit allen Mitarbeitenden. Aber wie noch anhand des Leadership-Map-Modells ausgeführt wird, haben alle Prozessbeteiligte ihre Rolle, die im Regelfall auch von den Mitarbeitenden adäquat und verantwortungsbewusst ausgefüllt wird.

Ko-Kreation setzt an der eigenen, persönlichen Vision an, die von den Mitarbeitenden in die Teams eingebracht wird und beantwortet damit zugleich die Frage, wofür das Team da ist. Um den Prozess effektiv zu gestalten, sind die Techniken des Team-Lernens hilfreich (siehe unten).

Bei der Ko-Kreation ist die volle Beteiligung gewährleistet: „Wenn Menschen nur lernen, was sie lernen wollen, dann kann nur die bewußte Förderung eines kollektiven Bestrebens die Mitglieder dazu bewegen, daß sie >>lernen wollen<<, was die Organisation braucht, und vice versa.“ (Senge u. a. 2008, S. 380)

Typische Stolpersteine für Führungskräfte sind, die Einwilligung von Mitarbeitenden mit Teilnahme und Bereitschaft zu verwechseln, sowie die persönliche Vision zur Vision der Organisation zu erklären. Diese beiden Aspekte sind durch Ko-Kreation vermeidbar (vgl. Senge u. a. 2008, S. 373).

Die gemeinsame Vision ist nach Senge (vgl. 2008, S. 375) eng mit der persönlichen Vision verbunden. Nur wenn beide Visionen nahe beieinander sind oder übereinstimmen, dann bringen die Menschen sich effektiv in einer Organisation ein und setzen somit lernen in Gang.

Personal Mastery

„Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen.“ (Senge 2011, S. 154) Deshalb ist die Personal Mastery, die Disziplin der Selbstführung und der Persönlichkeitsentwicklung, auch für Organisationen so wichtig. Menschen, die eine hohe Personal Mastery erlangen, sind sozusagen „mit sich im Reinen“. Daraus entwickelt sich die persönliche Motivation und Kreativität. Grundlage für die Personal Mastery ist die Entwicklung einer persönlichen Vision. Diese bildet mit der gegenwärtigen Realität eine kreative Spannung, die die innere Kraft ausmacht (vgl. Senge 2011, S. 161-173).

Personal Mastery ist die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Der Einzelne beeinflusst durch seine eigene persönliche Reife die Lernfähigkeit der Organisation. Individuelles Lernen und Lernen von Organisationen sind eng miteinander verbunden. Lernen bedeutet dabei, die Fähigkeiten ständig zu erweitern, die nötig sind, um die angestrebten Ziele zu erreichen (vgl. Senge u. a. 2008, S. 225-226). Es geht also um mehr, als um den Erwerb von Fähigkeiten und Fachwissen. Führungsarbeit wird daran gemessen, wie gut sich die Mitarbeitenden entwickeln und dadurch auch die Organisation (vgl. Beck, Schwarz 2008, S. 36-37).

Personal Mastery ist nach Senge (vgl. 2011, S. 155-161) die Befassung mit sich selbst. Es ist eine Entscheidung, was mir wichtig ist, was ich erreichen möchte, um dann die richtigen Entscheidungen für die Organisation zu treffen. Das eigene „Schicksal“ selbst zu bestimmen erfordert Mut, einen Rahmen und zuweilen Unterstützung. Denn die persönliche Befassung mit sich selbst ist nicht nur mühsam und kostet Zeit, sondern kann auch schmerzhaft sein. Die Förderung der eigenen Persönlichkeit kann sich nur aus dem ureigenen Interesse heraus entwickeln. Es ist allerdings möglich, dafür innerhalb der Organisation den Rahmen zur Verfügung zu stellen. Neben diesem Rahmen spielt die Vorbildwirkung der Führungskräfte eine wesentliche Rolle. Nur wenn sich Führungskräfte selbst diesem Prozess stellen, werden sie glaubwürdig für die Mitarbeitenden. Grundlage dafür ist ein Menschenbild, das grundsätzlich allen Menschen eine Freude am Lernen, eine Wissbegier und ein Interesse am gemeinsamen Ziel unterstellt.

Ist die Förderung der Persönlichkeit überhaupt eine Aufgabe, die eine Organisation leisten soll und kann? Oder ist dies nicht eine sehr persönliche Angelegenheit? Die Frage andersherum gestellt, ergibt vielleicht eine Antwort. Ist es Aufgabe der Organisation, sich mit den persönlichen Problemlagen der Führungskräfte und ihren Folgen zu befassen, um deren Arbeitsfähigkeit zu erhalten? Wohl eher nicht. Insofern gibt es ein hohes Interesse einer lernenden Organisation, dass Führungskräfte und Mitarbeitende beste Rahmenbedingungen für ein Lernen vorfinden, sich einbringen können und damit sich das Lernen der gesamten Organisation entwickelt (vgl. Senge u. a. 2008, S. 227).

Die Entwicklung der Personal Mastery kann nur durch die eigene Motivation erfolgen. Organisationen können dafür Mitarbeitenden sowie Führungskräften einen Rahmen bieten, nicht mehr und nicht weniger.

Team-Lernen

Das Team-Lernen ist ein Teil des Lernens der Organisation. Die systemische Betrachtung geht darin über die klassische Teamarbeit hinaus. Beim Team-Lernen geht es nicht nur um die Zusammenarbeit unterschiedlichster Mitarbeitender, sondern um die Entwicklung des Lernens eines Teams als solches. Das ist deshalb so wichtig, da die Teams, als Keimzelle von Organisationen, diese selbst mit gestalten, unabhängig ob bewusst oder unbewusst. Beim Team-Lernen ist das Ziel, dass die gemeinsame Vision um die persönliche Vision bereichert wird und umgekehrt. Gemeinsam ist es einfacher, zu klügeren Gedanken zu kommen, als allein.

Team-Lernen bedeutet innovatives und koordiniertes Handeln, durch das Nachdenken über komplexe Fragen neue Einsichten zu gewinnen und damit auch Einfluss auf andere Teams und somit auf die gesamte Organisation zu nehmen.

Nach Senge (vgl. 2011, S. 405-409) sind die Methoden des Team-Lernens der Dialog und die Diskussion. Es ist wichtig, sich der Unterschiede bewusst zu sein und beides voneinander zu trennen.

In der Diskussion werden Entscheidungen getroffen, Meinungen ausgetauscht, besprochen, verworfen und bewertet. Der Dialog dagegen hat das Ziel, sich „schlau zu reden“, ein Ausspruch, den ich im Führungsalltag gern verwende. Es geht um die Erforschung komplexer Fragen, um ein umfassenderes Verständnis von ihnen und nicht um eine Einigung an sich, im Sinne eines Kompromisses oder eines Machtwortes. Voraussetzungen für einen Dialog sind, dass alle Teilnehmenden in der Lage sind, ihre eigenen Annahmen in Frage zu stellen und gleichberechtigt agieren (können).

Mentale Modelle

Die Mentalen Modelle sind Vorannahmen, die Menschen mitbringen. Sie spielen einen entscheidenden Einfluss im täglichen Handeln, da sie bestimmen, wie die Menschen sich ihre individuellen Annahmen, Bilder und Geschichten von der Welt schaffen und diese interpretieren. Eine Beispiel: „Ich weiß doch, dass Herrn X meine Sitzung nicht interessiert, da er immer eher geht. – Herr X geht aber deshalb immer eher, da der Kindergarten frühzeitig schließt.“ Sicher ein schnell zu klärendes Problem.

Wie entstehen diese Mentalen Modelle? Wahrnehmung ist ein Prozess des Unterscheidens und gleichzeitig des Verbindens. Er ist durch Beschreiben, Erklären und Bewerten gekennzeichnet. Beschreiben ist das Benennen von Wahrnehmungen, Erklären ist das Verknüpfen mit der inneren Sichtweise und Bewerten ist ein Vorgang, in dem einer Sache Aufmerksamkeit gegeben wird (vgl. Seliger 2013, S. 142-143). Die Wahrnehmung wird oft mit der Wirklichkeit der Realität verwechselt. Sie ist aber die Einbindung in die eigene Konstruktion von Wirklichkeit, die durch das Gehirn erfolgt. Das Verhalten orientiert sich somit nicht an der Wirklichkeit, sondern wie diese wahrgenommen wird (vgl. Seliger 2013, S. 128-134). Trotz der gleichen vorhandenen Realität kommt es aufgrund der verschiedenen Interpretationen zu einem unterschiedlichen Handeln der Beteiligten. Die sich daraus bildenden Mentalen Modelle setzen die Prioritäten in der Wahrnehmung des Einzelnen. Diese selektive Wahrnehmung ist wichtig, da sie den Menschen Sicherheit gibt. Allerdings verhindert sie zugleich neue Erkenntnisse wahrzunehmen und

umzusetzen. Reflexion und Erkundung machen es möglich, den Umgang mit Mentalen Modellen zu gestalten (vgl. Senge 2011, S. 208-221).

Diese Grundlagen systemischen Führens sind auch die Basis für das Modell der Leadership-Map von Seliger (vgl. 2013). Führung benötigt ein gemeinsames Führungsverständnis, um den Anforderungen einer lernenden Organisation gerecht zu werden. Mit diesem wird es für Führungskräfte möglich, die Komplexität von Organisationen und deren Herausforderungen zu reduzieren und damit adäquate Lösungen zu entwickeln.

4.2 Führungsmodell Leadership-Map

Das systemische Denken gilt es nun im Sinne von Führung in ein Führungsmodell zu übertragen. Seit einigen Jahren sind Führungsmodelle, die aus dem systemischen Denken heraus entwickelt wurden, in der Fachliteratur so zahlreich beschrieben, dass eine Entscheidung schwer fällt. Dennoch, das Führungsmodell Leadership-Map von Seliger ermöglicht meines Erachtens einen praktischen, gut verständlichen und umsetzbaren Zugang zum systemischen Führen. Es lässt einerseits durch die darin entwickelten Dimensionen einen roten Faden erkennen. Andererseits lässt es in den einzelnen Dimensionen genügend Freiräume für eigene Gedanken und die persönliche Umsetzung zu. Es hat eine hohe Praxisnähe, ist vielfältig handhabbar und vereinfacht verblüffend komplexe Sachverhalte.

Der Autorin Seliger gelingt es mit der Leadership-Map „die alleinige Verantwortung für das Gelingen von Führung von den Schultern der einzelnen Menschen zu nehmen und diese Verantwortung >>gerecht<< zwischen Führungskräften und ihren Organisationen zu verteilen.“ (Seliger 2013, S. 13). Leadership-Map entscheidet in der Führungsarbeit nicht mehr zwischen der Organisation und den darin handelnden Menschen, sondern Führungsarbeit bedeutet hier, die Organisation, die Mitarbeitenden und sich selbst führen.

„Die Leadership-Map ist ein Instrument, das Ihre Aufmerksamkeit auf drei Dimensionen des Führens lenkt:

- Führung als Praxis ist die vordergründigste Dimension. Dabei geht es um die konkreten Aktivitäten des Führens.

- Führung als Profession beschreibt die Qualitätsstandards, den Maßstab also, an dem Führung als Beruf gemessen werden kann.
- Führung als Prozess beschreibt die Aufgabe des Führens als kontinuierliche Aufeinanderfolge von einzelnen Schritten.“ (Seliger 2013, S. 39)

Abbildung 3: Die Leadership-Map (Seliger 2013, S. 49)



„Führung ist ein Dschungel: Vielfältig, undurchsichtig, anstrengend, manchmal überraschend, manchmal beängstigend, man weiß nie genau, aus welcher Richtung die Gefahr kommt.“ (Seliger 2013, S. 11) Eine Beschreibung, die wohl vielen Führungskräften vertraut ist. Sie macht aber auch deutlich, dass das klassische Modell - Führungskraft auf der einen Seite und Mitarbeitende auf der anderen Seite, hierarchisch aufgebaut - im Sinne guter Ergebnisse kaum noch funktioniert. Führung von heute hat u. a. die Aufgabe, ein positives Entwicklungsklima für Mitarbeitende zu schaffen, unternehmerisches Denken und Handeln für alle Mitarbeitenden zugänglich zu machen und permanente Netzwerkarbeit zu ermöglichen, um das Ziel der Organisation in hoher Qualität zu erreichen.

Nach Halfar haben Untersuchungen ergeben: „Gute Führungskräfte sind konzeptionell klar und anspruchsvoll, werden von den Mitarbeitern als präzise Stärke im Hintergrund erlebt, als kompetenter als man selbst. In diesem Führungsklima erleben Mitarbeiter eine Selbstwirksamkeit in Verantwortungsräumen, eine Anstiftung zu Risikobereitschaft und

Innovation und ein ansteckendes Serviceklima. Und diese Identifikation wird maßgeblich durch das Vorgesetztenverhalten geprägt, wobei hier eine Teildimension eine besonders ausgeprägte Erklärungstendenz aufweist: die Beachtung der individuellen Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten.“ (2012, S. 10)

Führung ist also nicht nur ein Beruf, auf dessen Aufgaben im Folgenden noch eingegangen werden, sondern Führung ist auch mit einer beruflichen Rolle verbunden, an die konkrete Erwartungen gestellt werden. Diese Rolle war bzw. ist bisher vor allem von einer hierarchisch-funktionalen Organisationsstruktur geprägt. Die Aufgabe besteht jetzt darin, nicht mehr eine Organisation von „oben“ zu führen, sondern Menschen und Organisation, zwei zunächst völlig unterschiedliche Systeme, miteinander gut zu verbinden und zugleich die Entscheidungsfähigkeit der Organisation zu sichern. Wie dieses gelingen kann, wird im Folgenden anhand der Leadership-Map dargestellt.

Führung als Profession - Theorie- und Instrumentenkenntnisse

Nach Seliger (vgl. 2013, S. 84-85) ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass für jeden Beruf, jede Tätigkeit Fachwissen benötigt wird, so auch für Führungsarbeit. Das Führungsfachwissen orientiert sich wiederum an den drei Eckpunkten, die Organisation, die Mitarbeitenden und sich selbst zu führen. Seliger schlussfolgert daraus, dass es notwendig ist, sich

- Wissen über Organisationen, deren Strukturen, Prozesse sowie Veränderungs- und Gestaltungsmöglichkeiten,
- Wissen über Kommunikation und deren Wirkung und
- Wissen über Selbstreflexion, also über Selbstwahrnehmung und Selbstbeobachtung handlungsrelevant anzueignen.

Da Führung vor allem aus Entscheiden besteht, sind ebenso ein bestimmtes Maß an Fachwissen sowie arbeitsrechtliche und betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse wichtig.

Ergänzt wird dieses Theoriewissen um Kenntnisse der geeigneten Instrumente. Die Anzahl der zur Führungsarbeit entwickelten und veröffentlichten Instrumente ist groß. Deshalb gilt es, diejenigen Instrumente zu entdecken und nutzen, die wiederum die drei Eckpunkte, nämlich die Führung der Organisation, der Mitarbeitenden sowie die eigene Führung, unterstützen (vgl. Seliger 2013, S. 84-85).

Führung als Profession - Rollenklarheit

Menschen leben dafür, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Sie sind nichttriviale Systeme und damit kaum steuer- noch berechenbar. Organisationen sind dazu da, bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Treffen bedürfnisgesteuerte und aufgabengesteuerte Systemlogiken aufeinander, dann ist es notwendig, einen bestimmten Rahmen zu schaffen. Die Rolle legt die jeweiligen Verhaltensweisen für Dritte fest und ermöglicht dadurch eine Berechenbarkeit, die für die Aufgabenerfüllung von Organisationen notwendig ist. Die Komplexität des nichttrivialen Systems Mensch wird auf die notwendigen Verhaltensweisen reduziert, so dass in der Organisation konkreter auf die Beteiligten reagiert werden kann (vgl. Seliger 2013, S. 74-75).

Seliger (vgl. 2013, S. 74-79) unterscheidet zwischen Funktion, Position und Rolle. Die Position beinhaltet den formalen Platz, wie z. B. Projektleitung, Geschäftsführung. Die Funktion beschreibt die inhaltlichen Aufgaben, wie z. B. Projektleitung, Gründungsberatung oder Teamleitung. Die Rolle beschreibt die Erwartungen, die an die jeweilige Position und Funktion gebunden sind. Diese Erwartungen sind nicht statisch festgeschrieben, sondern unterliegen einem kontinuierlichen Prozess. Wohl wird von einer Führungskraft z. B. ein bestimmtes Agieren im Konfliktfall erwartet, aber jede Führungskraft füllt diese Erwartung durch ein individuelles Handeln aus. Rolle, Funktion, Position und Person beeinflussen sich gegenseitig. Für Führungskräfte ist es notwendig, Rollenklarheit zu schaffen.

Führung als Prozess - Wachsamkeit

Veränderungsprozesse, die aktuell auf die Organisationen wirken, sind von einer hohen Dynamik und Komplexität geprägt. Organisationen und ihre Führungen sind deshalb gezwungen, wachsam zu sein, um diese Prozesse erkennen und führen zu können. Wachsamkeit, als eine Tätigkeit des aufmerksamen Beobachtens, wird damit zu einer wesentlichen Grundlage des Führungshandelns.

Voraussetzung für Wachsamkeit ist nach Seliger (vgl. 2013, S. 93) Neugier. Neugier ist eine innere Haltung, die oft durch folgende Aspekte begrenzt wird:

- Wissen und Erfahrungen: Führung soll Orientierung geben und ist deshalb bemüht, sich das notwendige Wissen anzueignen und die Erfahrungen einzubringen. Beides behindert Neugier, die für die Wachsamkeit notwendig ist.

- Routine, Ziele, aber auch Bequemlichkeit: Routine gibt Sicherheit. Der Spruch „Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“ drückt das umgangssprachlich aus. Das Festhalten an den selbstgesteckten Zielen und dem verständlichen Wunsch, diese zu erfüllen, um die eigene Motivation sowie die der Mitarbeitenden zu fördern, kann zu Bequemlichkeit führen.

Da der Mensch von Natur aus neugierig ist, kann er daraus seine Wachsamkeit entwickeln. Entsprechend dem Modell der Leadership-Map ist die Wachsamkeit auf die drei Ebenen Organisation, Mitarbeitende und die Führungskraft selbst zu fokussieren. Selbst die kleinsten Veränderungen sind wichtig sowie die Frage danach, wer oder was hat diese Veränderungen ausgelöst. Die Erkenntnisse dazu können durch Beobachten und Fragen erworben werden (vgl. Seliger 2013, S. 95).

Führung als Prozess - Wertschätzung

Wertschätzung erfolgt auf zwei Ebenen. Es geht darum, Dinge um uns herum wertzuschätzen und es geht um die Wertschätzung von Informationen, die wir erhalten und die nützlich sind. Was wertgeschätzt wird, wird wahrgenommen und anerkannt.

Wertschätzung ist Vertrauen und dieses ist notwendig, um die Komplexität sozialer Situationen zu reduzieren. In komplexen Organisationen sind mehr Vertrauen und weniger Kontrolle nötig. Da das Wissen der heutigen Führungskräfte nur bedingt aus spezifischem Fachwissen besteht, sind die Mitarbeitenden selbst die Fachexperten. Deshalb besteht die Aufgabe der Führungskräfte darin, Dienstleister für die Mitarbeitenden und die Organisation zu sein, um die Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Seliger 2013, S. 103-104).

Führung als Prozess - Wirksamkeit

Wachsamkeit und Wertschätzung sind von der inneren Haltung bestimmt. Wirksamkeit ist das, was wahrgenommen werden kann, also das Führungshandeln. Führung wird an dieser Handlung gemessen. Was Führungshandeln ist, bewerten die Mitarbeitenden, unabhängig davon, ob die jeweilige Führungskraft dieses auch so sieht bzw. gemeint hat. Dieses ist sich immer bewusst zu machen (vgl. Seliger 2013, S. 108-109).

Das Führungshandeln ist geprägt durch die Ziele der Organisation sowie durch Entscheidungen und Macht. Wichtig ist, Ziele zu setzen, aber auch Potentiale anderer zu nutzen. Der Impuls für ein zielgerichtetes Führungshandeln entsteht durch eine aktuelle

Problemlage (Druck) oder durch das Bedürfnis von (Weiter-)Entwicklung (Zug) (vgl. Seliger 2013, S. 109-111).

Führungshandeln besteht vor allem aus Entscheidungen treffen. Entscheidungen reduzieren die Komplexität und dadurch entsteht Sicherheit. Im Blickpunkt stehen dabei vor allem Entscheidungen, die im Sinne von „richtig“ oder „falsch“ nicht entschieden werden können. Die jeweiligen Lösungsansätze sind stark von der Führungspersönlichkeit abhängig. Wenn die Führung diese nicht entscheidet, werden sie woanders in der Organisation entschieden (vgl. Seliger 2013, S. 114-115). Zur Wirksamkeit gehört auch die Macht, die getroffenen Entscheidungen auch umzusetzen. Da diese Macht benötigt wird, ist ein klarer Umgang mit ihr hilfreich.

Führung als Praxis - Sich selbst führen

Führungsarbeit ist vor allem Vorbildarbeit, die sich auf das Führen von sich selbst, der Mitarbeitenden und der Organisation bezieht. Die Selbstführung gelingt dann am besten, wenn durch eine offene, aufnehmende Organisationskultur die persönlichen Ziele in die Organisation eingebracht werden können und gleichzeitig die Ziele der Organisation zu den eigenen gemacht werden (können). Die Erfüllung im Job ist genauso wichtig wie außerhalb des Jobs.

Wie kann diese Erfüllung gelingen? Dieses ist durch die kreative Spannung zwischen der persönlichen Vision und der gegenwärtigen Realität möglich. „Die persönliche Vision kommt von innen.“ (Senge 2011, S. 161) Sie ist zu unterscheiden von persönlichen, zumeist, materiellen Zielen und Wünschen. Es gilt zu erforschen, was die eigenen Wünsche und Ziele sind, was das eigene Handeln motiviert. Diese Erkenntnisse sind mit dem Bild der Realität abzugleichen. Daraus wächst die kreative Spannung (vgl. Senge 2011, S. 165-171).

Positive Psychologie unterstützt den Prozess der Selbstfindung. Sie bezieht sich nach Rose (vgl. 2014, S. 46-49) auf:

- Positive Emotionen (Freude, Stolz, Zufriedenheit, Dankbarkeit, Liebe, Selbstwert): Im Gegensatz zu negativen Emotionen erweitern sie das Handlungsfeld, die Kreativität, ermutigen etwas Neues auszuprobieren.
- Engagement: Herausfordernde Tätigkeiten und ein hohes Interesse unterstützen ein gelungenes Leben.
- Beziehungen: Der Mehrwert gelungener Beziehungen liegt in der Natur des Menschen. Sie sind auf soziales Verhalten angelegte Wesen.

- Sinn: Der Sinn im Beruf wie auch im familiären Umfeld lässt das eigene Leben zufriedener bewerten und steigert die Lebenszufriedenheit.
- Erfolg: Unabhängig von der Größe des Erfolges, sind die wiederkehrenden Erfolge wichtig.

Eine gute Selbstführung erzeugt zudem eine Sogwirkung auf die Mitarbeitenden. Die Vorbildwirkung führt zur Verbesserung der eigenen Selbstführung. Dieses wiederum führt zu einem positiven Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden, im Sinne eines sich positiv verstärkenden Kreislaufes (vgl. Martens 2013, S. 40). „Führungskräfte stehen nicht mehr über den Mitarbeitern, sondern hinter ihnen und stärken ihnen den Rücken.“ (Haker 2010, S. 70) Mitarbeitende können diese Rolle aber nur annehmen, wenn die Führungskräfte für sie Vorbild sind. Deshalb ist es so wichtig, eine stimmige Persönlichkeit mit einer klaren Werteorientierung zu erleben.

Führung als Praxis - Mitarbeitende führen

Die drei wesentlichen Aufgaben bei der Führung von Mitarbeitenden sind

- die Mitarbeitenden zu fördern und zu unterstützen,
- die Verbindung zwischen Organisation und Mitarbeitenden zu schaffen sowie
- die Mitarbeitenden untereinander zu führen (Teams) und das Verhältnis zwischen Führung und Mitarbeitenden zu gestalten (vgl. Seliger 2013, S. 141).

Dieses erfolgt im Großen und Ganzen durch Kommunikation. Der Prozess Kommunikation, in dem sich Wahrnehmen, Mitteilen und Verstehen gleichzeitig vollziehen, hat kein Anfang und kein Ende. Alle Beteiligten sind Ursache und Wirkung des Prozesses, in dem die Wirklichkeit konstruiert wird. Optimal ist es, wenn sich durch Kommunikation eine gemeinsame Wirklichkeit herausbildet (vgl. Seliger 2013, S. 142).

Wahrnehmung findet beim einzelnen allein statt. Die Mitteilung ist auf eine konkrete Person gerichtet. Sie ist verbal oder nonverbal und ein beobachtbares Verhalten. Das Verstehen gibt der Mitteilung eine Bedeutung, bewertet sie. Dieses wiederum erfolgt individuell aus der eigenen Sichtweise.

Führung ist nun ein besonderes Kommunikationssystem, das durch Rollen, Positionen und Funktionen der Personen sowie durch die Aufgaben bestimmt ist. Positionen und Funktionen sind oft geklärt bzw. zügig zu klären. Rollen sind selten klar beschrieben. Die Verbindung zwischen Mitarbeitenden und Organisationen ist eine der wesentlichen

Aufgaben von Führung, bei der Rollenklarheit und Rollenverständnis wichtig sind. Die Rollen zu definieren ist Führungsarbeit (vgl. Seliger 2013, S. 147-148).

Herausfordernd für die Führungsarbeit ist, dass Mitarbeitende selbst entscheiden, was sie tun und was nicht. Führungskräfte können, nicht mehr und nicht weniger, Impulse so setzen, dass die Motivation hinsichtlich der Aufgaben der Organisation gesteuert wird. Impulse setzen meint, die Mitarbeitenden einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren. Dieses wird befördert durch drei Faktoren, die Verstehbarkeit, die Gestaltbarkeit und die Sinnhaftigkeit (salutogener Führungsstil), die ein Kohärenzgefühl in der Arbeit herstellen (vgl. Endres, Hüther 2014, S. 73).

Verständlichkeit meint, dass trotz notwendiger Flexibilität verlässliche Abläufe und Strukturen geschaffen sowie eine zielgerichtete Informationskultur etablieren wird. Gestaltbarkeit bedeutet, Unter- als auch Überforderung zu vermeiden, eine positive Fehlerkultur zu entwickeln und Entwicklungsräume anzubieten. Sinnhaftigkeit entsteht durch die Anerkennung des Mitarbeitenden und die Wertschätzung der geleisteten Arbeit (vgl. Stöpel 2014, S. 31).

Die Verbindung zwischen den Mitarbeitenden bedeutet, Kooperationen zu gewährleisten. Teams sind so zusammenzusetzen, dass sie effektiv an der Lösung der gestellten Aufgaben sind. Dabei sind unterschiedliche Kompetenzen zu berücksichtigen (vgl. Seliger 2013, S. 159-160).

Systemisch betrachtet ist Führung der Mitarbeitenden dann erfolgreich, wenn die Führungskraft sich selbst führen lässt. Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Sie ist, eingebettet in die Organisation, gestaltbar.

Führung als Praxis - Organisationen führen

Wie oben schon beschrieben, stehen Organisation und Führung in einem direkten Zusammenhang. Die Organisation ist der Rahmen, sie steuert die Führung und umgekehrt. Die vorhandene Struktur, Position und Funktion sowie die Organisationskultur wirken direkt auf die Führung. Führung wiederum steuert die Organisation.

Die Organisation zu führen, bedeutet, die Kommunikation, den Sinn, die Identität, die Veränderungsprozesse, die Ressourcen, die Organisationsordnung und die Balance im Innern sowie auch zwischen dem Inneren und der Umwelt zu reflektieren. Nicht immer können alle diese Handlungsfelder mit gleicher Priorität bearbeitet werden.

Führungsarbeit heißt auch, darin Prioritäten zu setzen. Allerdings ist es empfehlenswert, diese Handlungsfelder gut zu beobachten (vgl. Seliger 2013, S. 174).

Mit dem Modell der Leadership-Map ist die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses auf Grundlage des systemischen Denkens möglich, das Ausgangspunkt für den Personalentwicklungsprozess für Führungskräfte sein kann. Dieser wiederum sollte systematisch erfolgen. Dazu dient der Funktionszyklus nach Becker (vgl. Becker 2011).

4.3 Personalentwicklung im Funktionszyklus

Personalentwicklungs- und Organisationsprozesse sind bei lernenden Organisationen eng miteinander verbunden. Dennoch ist es hilfreich, Personalentwicklung nicht nur systemisch zu betrachten, sondern auch systematisch zu gestalten. Da der Begriff „Personalentwicklung“ in der Theorie, aber auch in der Praxis, unterschiedlich verwendet wird, ist für diese Arbeit eine Konkretisierung nötig.

Personalentwicklung hat die Reflexion der Werthaltung und Verbesserung der organisationsspezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der individuellen Ziele, sowie die institutionelle Verstetigung des Lernens an sich zum Ziel (vgl. Drumm 2005, S. 400). „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2013, S. 5)

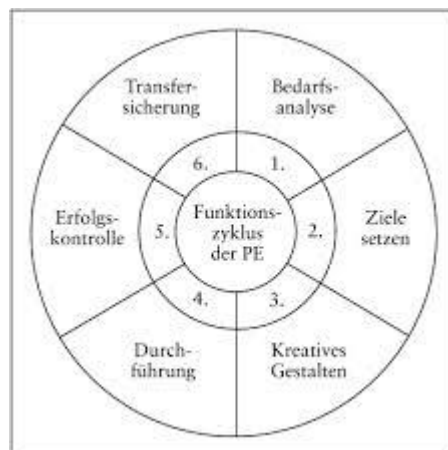
Die oft zur Personalentwicklung hinzugerechneten Aufgabenfelder der angemessenen Entlohnungs- und Aufstiegssysteme sowie die Personalbeurteilung werden hierbei aufgrund der notwendigen Begrenzung innerhalb dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Personalentwicklung ist ein ständiger Prozess, der einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung der Ziele und Aufgaben der Organisation leistet. Somit sind Leitbild und Klarheit über die operativen und strategischen Ziele die Grundlage für eine gelungene Umsetzung der Personalentwicklung. Erfolgreiche Personalentwicklung steigert die Motivation der Beteiligten, trägt zur Profilschärfung und damit zur steigenden Wettbewerbsfähigkeit bei.

Die Anforderungen an die Personalentwicklung sind u. a. eine enge Verknüpfung mit der Organisationsentwicklung, die Sicherung der erforderlichen Ressourcen und Rahmenbedingungen, die Anerkennung der gestaltenden Funktion durch alle Mitarbeitende sowie die Einbettung in den Arbeitsalltag (vgl. Bassarak 2001, S. 16-17). Systematische Personalentwicklung wird von PersonalentwicklerInnen unterstützt. Sie fördern dabei die Fach- und Führungskräfte in allen Phasen des Funktionszyklus. Sie sind BeraterInnen, MethodenspezialistInnen, TrainerInnen. Sie stellen Instrumente zur Verfügung, erarbeiten Konzepte und vermitteln Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. Becker 2013, S. 843-846).

Der Funktionszyklus nach Becker kann als Rahmen genutzt werden, um Personalentwicklung von Führungskräften systematisch zu entwickeln. Zur systematischen Personalentwicklung gehören nach Becker die Bedarfsermittlung, die Zielsetzung, die systematische Planung, die Durchführung, die Erfolgskontrolle und die Transfersicherung. Der Funktionszyklus nach Becker ist demnach „(...) ein aufeinander abgestimmtes Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklung (...)“. (2011, S. 19)

Abbildung 4: Funktionszyklus (Becker 2011, S. 31)



Der Funktionszyklus unterscheidet mehrere Entwicklungsstufen (Generationen) von Unternehmen. In der 1. Generation überwiegt die reaktive Unternehmensführung. Unternehmen in der 2. Generation sind im Übergang zwischen Reaktion und Strategie und in der 3. Generation weisen sie eine strategische Unternehmensführung vor (vgl. Becker 2011, S. 15). Das Modell in der 3. Generation ist für lernende Organisationen anwendbar, da es die systemische Sichtweise als Grundlage für Organisationen hat.

Die einzelnen Elemente sind miteinander verbunden, bedingen sich gegenseitig und orientieren sich an den Unternehmenszielen (vgl. Becker 2011, S. 23). In lernenden Organisationen ist es wichtig, dass Personalentwicklung die Anschlussfähigkeit zum individuellen Lernen der Mitarbeitenden berücksichtigt (vgl. Kolhoff, Kortendieck 2009, S. 37). Dieses gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte.

4.3.1 Bedarfsanalyse

Der Bedarfsanalyse kommt eine hohe Bedeutung zu, da durch sie die Grundlagen für die Personalentwicklung gelegt werden. Um den Bedarf festzustellen, wird anhand der Organisationsziele eine Tätigkeits-, Anforderungs-, Qualifikations- und Potentialanalyse für die Führungskräfte vorgenommen. In der Tätigkeitsanalyse werden die Kernaufgaben beschrieben. Aus diesen heraus ist es möglich, die Anforderungen an die StelleninhaberInnen zu beschreiben. Die Qualifikationsanalyse stellt fest, welche Kompetenzen, welches notwendige Wissen konkret zur Verfügung steht, und die Potenzialanalyse bezieht sich auf die zukünftigen Herausforderungen. Aus den personenunabhängigen Tätigkeits- und Anforderungsanalysen werden personenunabhängige Stellenbündel gebildet, die im Gegensatz zu klassischen Stellenbeschreibungen eine erhöhte Flexibilität zulassen. Um die Komplexität zu reduzieren, werden in den Stellenbündeln nur die wesentlichen Aspekte aufgenommen (vgl. Becker 2011, S. 20 sowie S. 42-45). Grundlage für die Stellenbündel für Führungskräfte ist ein gemeinsames Organisations- und Führungsverständnis, das an der Vision und den Zielen ausgerichtet ist.

Die Bedarfsanalyse erfolgt auf der individuellen, der operativen und der strategischen Ebene. Auf der individuellen Ebene werden durch die StelleninhaberInnen die persönlichen Entscheidungen getroffen. Dabei geht es z. B. um Lebens- und Berufsplanung. Die sogenannte lebenszyklusorientierte Personalentwicklung bietet dafür einen spezifischen Ansatz. Die operative Bedarfsanalyse befasst sich mit dem konkreten Arbeitsplatz, dem konkreten StelleninhaberInnen und den aktuellen Aufgaben. Die

strategische Bedarfsanalyse wiederum leitet sich aus der Organisationsstrategie ab und hat einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont (vgl. Becker 2011, S. 54-55).

Die Verfahren, die genutzt werden können, sind u. a. Beobachtung, Führungsgespräche, Mitarbeitendengespräche, 360-Grad-Feedback, Befragungen, Selbsteinschätzungen und Leistungsbeurteilungen durch Dritte.

Bei der Beobachtung ist es wichtig, sich der Beobachtungsfehler aufgrund von subjektiven Faktoren bewusst zu werden. Diese sind u. a.

- Tendenz zur Mitte,
- Verallgemeinerungen,
- Fehler des Maßstabes,
- Selbstüberschätzung,
- Halo-Effekt (vgl. Haker, 2010, S. 152-157).

4.3.2 Ziele setzen

Nach der Bedarfsanalyse sind die sich daraus ergebenden Ziele festzulegen. „Personalentwicklungsziele legen nachvollziehbar, konkret und bedingt fest, welches Wissen, Können, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen auf welchem Anspruchsniveau nach der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme beherrscht werden sollen.“ (Becker 2011, S. 115)

Die Personalentwicklung folgt den Zielen der Organisation. Das strategische Ziel ist die Grundlage dafür, dass die Ziele der Personalentwicklung in lang-, mittel- und kurzfristige Ziele unterteilt werden, aus denen sich Einzelmaßnahmen ergeben. In einer lernenden Organisation ist der Übereinstimmungsgrad zwischen den Zielen aus Sicht der Organisation, der Führungskraft sowie der Mitarbeitenden hoch.

Ziele entfalten mehr Zugkraft, wenn sie entsprechend der individuellen Wahrnehmungsstruktur dargestellt werden. Deshalb ist es gut, wenn Führungskräfte diese kennen. Dabei wird zwischen einem eher visuellen, auditiven oder haptischen Typ unterschieden. Eine Darstellung der Ziele entsprechend des Wahrnehmungstyps unterstützt den Zielverfolgungsprozess (vgl. Martens 2013, S. 43).

Ziele sind wirksamer, wenn sie „SMART“ sind:

- S wie spezifisch,
- M wie messbar,
- A wie attraktiv und aktionsorientiert,
- R wie realistisch und
- T wie terminiert.

Die SMART-Formel ermöglicht eine wirkungsvolle Überprüfung von Zielen (vgl. Becker 2011, S. 146).

Dabei ist darauf zu achten, dass Ziele nicht mit Maßnahmen verwechselt werden. Sie sind am effektivsten im Dialog zu erarbeiten. Instrumente dafür sind Workshops, Zielvereinbarungen, Mitarbeitendengespräche (vgl. Becker 2011, S. 122).

4.3.3 Kreatives Gestalten

In der Phase „Kreatives Gestalten“ geht es um die organisatorische, personelle, finanzielle, zeitliche und sachliche Planung möglicher Maßnahmen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Die Führungskräfte und Mitarbeitende planen die Lernorte, die Lehr- und Lernmittel und der Einsatz von Medien geplant. Inhaltlich geht es hier um die Auswahl geeigneter Lerninhalte, die anforderungsbezogen, soweit wie möglich gemeinsam, erfolgt (vgl. Becker 2013, S. 832).

Die Maßnahmen werden bedarfs- und zielorientiert und in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften geplant und geschaffen. Dabei können folgende Methoden unterschieden werden:

- On the Job erfolgt als direktes Lernen am Arbeitsplatz. Dazu gehören u. a. Mentoring, Coaching, Selbststudium, Übertragung von Sonderaufgaben, Trainee Programme, Nachfolgebegleitung, Aufgabenerweiterung, Stellenwechsel, Referententätigkeit bei internen Seminaren. Die Vorteile sind u. a. der direkte Transfer des Erlernten in den Arbeitsalltag und Erfolgserlebnisse bei den aktuellen Aufgaben. Nachteile sind u. a. mögliche Alltagsstörungen und notwendige Unterbrechungen sowie der fehlende Austausch mit Dritten (vgl. Haker 2010, S. 10-11).
- Near the Job erfolgt nicht direkt am Arbeitsplatz, aber in dessen Kontext. Dazu gehören u. a. Gruppenarbeit, Planspiel, Projektgruppen, Arbeitskreise,

Qualitätszirkel, Coaching und Hospitation. Ähnlich wie bei Maßnahmen on the Job ist der Transfer direkter und Störungen sind leichter möglich (vgl. Becker 2011, S. 160).

- Off the Job sind Maßnahmen, die außerhalb des Arbeitsplatzes erfolgen. Diese können intern, wie z. B. Inhouseseminare, aber auch extern wie z. B. Seminare Lehrgänge, Konferenzen, Fallstudien, Arbeiten in externen Arbeitsgruppen, Hospitation in anderen Organisationen, Supervision sein. Dem Nachteil, dass der Transfer nicht direkt erfolgt, stehen die Vorteile wie z. B. höhere Wissenskonzentration, Gruppendynamik und Interaktion sowie die Anwendung unterschiedlicher Lernmethoden gegenüber (vgl. Haker 2010, S. 14-15).

Die Medien- und Methodenwahl sind voneinander abhängig. Dabei sind ebenso Angebote für unterschiedliche Lerntypen als auch für verschiedene Lernziele zu berücksichtigen (vgl. Becker 2011 S. 165-166).

Die zeitliche Gestaltung hängt stark von den Arbeitsabläufen einer Organisation ab. Dauer und Intensität sind lernförderlich zu planen. Die sächliche Planung berührt die finanzielle, räumliche und personelle Ressourcenplanung. Die finanzielle Ressourcenplanung ist entsprechend der Zielstellungen angemessen vorzunehmen. Die räumliche Auswahl und das Gefühl des „sich Wohlfühlens“ beeinflussen den Lernerfolg. Um die gestellten Ziele zu erreichen, sind die Teilnehmenden, aber auch die Dozenten, entsprechend auszuwählen.

4.3.4 Durchführung

Während in der Phase „Kreative Gestaltung“ die Maßnahmen gedanklich entwickelt wurden, werden in der Phase „Durchführung“ die geplanten Maßnahmen realisiert. Nicht nur, aber vor allem bei der Personalentwicklung von Führungskräften sind die Maßnahmen eng mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung verknüpft. Die Arbeitsabläufe und die Struktur in der Organisation verändern sich und damit auch die Anforderungen an die Führungskräfte. Das Verhältnis von Lehrenden und Lernenden ist ein kooperatives. Der Lehrstoff beinhaltet eine gemeinsame Sache. Neben den bewährten Lernformen wie Einzel-, Gruppen- und Partnerarbeit findet das E-Learning immer mehr Anwendung.

Kriterien für eine optimale Durchführung von Maßnahmen sind u. a.

- die Zielgruppen- und Teilnehmendenorientierung,
- der Inhalt der zu bearbeitenden Themen,

- die Perspektivenverschränkung,
- das selbstgesteuerte Lernen,
- die Emotionalität,
- das Lernklima und die Lernbereitschaft,
- zeitliche Aspekte,
- die Verfügbarkeit geeigneter Referenten
- sowie auch die Kosten (vgl. Becker 2011, S. 227).

Aktive Methoden, die kommunikativ, gestalterisch, spielerisch orientiert sind, ermöglichen eine weitgehendste selbsttätige Bearbeitung der Themen. Immer häufiger werden im Kontext von Personalentwicklungsmaßnahmen auch Outdoor-Trainings angeboten, die vor allem das gemeinsame Erlebnis in den Vordergrund stellen, angeboten (vgl. Becker 2011, S. 231-233 und Kolhoff, Kortendieck 2006, S. 158).

4.3.5 Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle ist der Vergleich zwischen dem erreichten Ergebnis mit dem zuvor gesetzten Ziel (vgl. Becker 2011, S. 267). Es wird zwischen dem pädagogischen und wirtschaftlichen Erfolg unterschieden.

Bei der pädagogischen Erfolgskontrolle wird überprüft, ob die in der Bedarfsanalyse festgestellten Defizite mit der Maßnahme beseitigt werden konnten. Die betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle misst und bewertet die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen (vgl. Becker 2011, S. 277). Der Erfolgskontrolle sind allerdings betriebswirtschaftliche Grenzen gesetzt, da Verhaltensänderungen im Rechnungswesen nicht abbildbar sind. Da es dafür bisher keine Patentrezepte gibt, ist es die Aufgabe der Organisation, ein eigenes System zu entwickeln (vgl. Simon 2009, S. 136-137).

Zu klären ist, wer die Erfolgskontrolle durchführt, welche Methodik gewählt wird und wann diese stattfindet, während der Maßnahme oder/und nach der Maßnahme (vgl. Müller 2008, S. 211). Methoden sind regelmäßige Feedbackgespräche, Tests und Selbsteinschätzungen.

Dabei gilt es folgende Fragen zu klären:

- In welchem Umfang wurde das Ziel erreicht?
- Was hat die Zielerreichung befördert, was behindert?

- Wie kann man perspektivisch damit umgehen?
- Hat sich etwas jenseits der eigentlichen Zielstellung ergeben?

Die Erfolgskontrolle findet nach Becker wiederum für jede Phase statt. Es ist also notwendig,

- den Prozess der Bedarfsanalyse,
- die Methoden, die Zielsetzung und die Reichweite der Ziele,
- die zeitliche, sachliche und personelle Gestaltung der Maßnahmen,
- die planmäßige Umsetzung sowie die Bewertung der Umsetzung,
- den Prozess der pädagogischen und betriebswirtschaftliche Kontrolle,
- und den Transferprozesses

zu evaluieren (vgl. 2011, S. 274).

4.3.5 Transfersicherung

„Aus Sicht konstruktivistischer Lerntheorien besteht zwischen dem Erwerb von Wissen und dem Transfer von Wissen kein großer Unterschied. Wissen, so die Annahme, muss zur Lösung von Aufgaben stets aktuell konstruiert werden.“ (Becker 2011, S. 344) Diese wohl stimmige, aber schwer umsetzbare Erkenntnis macht es notwendig, auch den Transfer systematisch zu betrachten.

Lern- und Transfererfolg werden unterschieden. Der Lernerfolg ist der Wissens- oder Kompetenzzuwachs durch die Maßnahme. Der Transfererfolg wird daran gemessen, ob das Gelernte gelungen und nachhaltigen auf die Aufgaben in der Organisation übertragen wurden. Für den Transfererfolg bedarf es förderlicher und unterstützender Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation, die nicht nur am Ende des Prozesses, sondern auch währenddessen hilfreich sind. Diese sind z. B.:

- Gestaltung der Lernumgebung:
 - Anwendungsbezug bei der Wissensvermittlung,
 - Partizipative Bestimmung der Lernziele und –inhalte,
 - Integration praktischer Übungen,
 - Einbindung der Wissensvermittlung in den Arbeitsprozess.

- Anleitung des Transfers:
 - Abschluss der Transfervereinbarungen,
 - Durchführung von Folgeveranstaltungen.
- Einbindung des Arbeitsumfeldes:
 - Vor- und Nachbereitungsgespräche,
 - Verknüpfung der Maßnahmen mit der Organisationsentwicklung,
 - Einbindung in die Berufsplanung.
- Soziale Einbettung:
 - Bildung von Lerngruppen,
 - Verknüpfung mit Mentoring (vgl. Becker 2011, S. 355).

Der Transfer kann nach Becker (vgl. 2013, S. 836-841) aus unterschiedlichen Gründen negativ verlaufen.

- Vor allem bei Führungskräften sind persönliche Hemmnisse einzuplanen. Das Mentale Modell, demzufolge die Führungskraft „stark sein und auf alles eine Antwort haben“ muss, kann das Ausprobieren neuer Ideen und Methoden erschweren. Der Gedanke, einen neuen Ansatz umzusetzen, kann Ängste auslösen. Ist der neue Ansatz richtig verstanden worden? Ist die Methode umsetzbar? Werden die Mitarbeitenden mitmachen?
- Da der Transfererfolg auch daran gemessen wird, dass Probleme, die vorher da waren, nun gelöst werden, ist die Messung des Erfolgs bei Führungskräften nicht immer einfach. Da das Ergebnis der Führungskraft selbst, den Mitarbeitenden und der Organisation abhängt, sind Erfolge möglicherweise zeitlich stark versetzt wirksam und damit im Sinne des Zielabgleiches schwer messbar.
- Ein ebenso wichtiger Aspekt ist der Zeitfaktor. Führungskräfte haben oft genug weitere Aufgaben. Zeit für die Mitarbeitenden ist nicht immer ausreichend vorhanden und schon gar nicht, um mit allen gemeinsam neue Ideen, gemeinsame Visionen oder das Teamlernen zu entwickeln.
- Bei Führungskräften besteht die Gefahr, dass sich das neu Erlernte erschwerend auf den Arbeitsprozess auswirkt, da die Gleichzeitigkeit von Organisations- und Personalentwicklung nicht immer gegeben bzw. möglich ist.

5 Personalentwicklung von Führungskräften der PARITÄTISCHEN Unternehmen

Ein Personalentwicklungsprozess mit dem Schwerpunkt für Führungskräfte erscheint unter dem systemischen Ansatz nicht zeitgemäß und angemessen. Dennoch sprechen mindestens zwei Gründe dafür:

Zum einen will das Vorgehen, wie man das Lernen der Führungskräfte und das der Mitarbeitenden mit dem Lernen der Organisation verbindet, gelernt sein. Die sich dadurch entwickelnde neue Rolle der Führungskräfte gilt es zu analysieren, zu begreifen und zu erfahren.

Zum anderen bilden die Führungskräfte der PARITÄTISCHEN Unternehmen, verstärkt durch den aktuellen BuntStiftungsprozess, eine Führung im Team. Somit ist die Feststellung von Dierke/Houben anwendbar: „Das bedeutet: ‚Teams at the top‘ müssen zu Top-Teams werden, sie müssen eine gemeinsame Spitze bilden. Sie müssen diszipliniert zusammenarbeiten und in einer besonderen Qualität im Sinne des Gesamtunternehmens handeln.“ (2013a, S. 19)

Im Folgenden werden für die Personalentwicklung von Führungskräften Vorschläge auf zwei Ebenen entwickelt. Zum einen auf der Ebene der individuellen Führungskräfte und zum anderen auf der Ebene des Top-Teams, des Direktoriums. Dabei wird, aufgrund der Möglichkeiten, in dieser Arbeit nicht auf jede Phase des Funktionszykluses eingegangen, sondern es werden Akzente gesetzt. Die dabei von mir vorgenommene Auswahl ist durch den praktischen Hintergrund meiner langjährigen Tätigkeit im PARITÄTISCHEN als Mitarbeiterin, Teamleiterin und jetzt Geschäftsführerin eines PARITÄTISCHEN Unternehmens, sowie durch meine eigene Beteiligung an dem Prozess geprägt sind. Sie ist getragen von meinem eigenen Wissensstand, meinen Möglichkeiten und Fähigkeiten der Wahrnehmung und Beobachtung der aktuellen Situation, den eigenen Erfahrungen sowie meiner eigenen persönlichen Vision von Führungsarbeit.

Eine weitere Begrenzung erfolgt durch die Konzentration auf die hauptamtlichen Führungskräfte. Da die Einbeziehung der ehrenamtlichen Organe der PARITÄTISCHEN Unternehmen aber ein wichtiges Anliegen ist, wird an den entsprechenden Stellen darauf verwiesen.

Wie können und müssen sich nun Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen aufstellen, um den Anforderungen der Steuerung von lernenden Organisation gerecht zu werden?

Im Folgenden meinen Vorschlag - ein Personalentwicklungsprozess für Führungskräfte sowie ein Entwicklungsprozess für das Top-Team, das Direktorium - ausführen.

Der PARITÄTISCHE hat über die vielen Jahre den Weg zur lernenden Organisation bereitet. „Das erste ist, daß man lernt, die Macht umzuverteilen, und zwar so, daß eine neue Ordnung und kein Chaos entsteht.“ (Senge u. a. 2008, S. 15) Dieses erfolgte in den oben beschriebenen Organisations- und Personalentwicklungsprozessen.

Der weitere Prozess beginnt mit einer Vergewisserung für ein gemeinsames Verständnis zum Ziel und Zweck der Organisation sowie einer gemeinsamen Vision. Führungskräfte eines Unternehmensverbundes benötigen zudem ein gemeinsames Führungsverständnis. Der Organisationsbegriff, die gemeinsame Vision und das Führungsverständnis bilden die Grundlagen für die Anforderungen an die Führungskräfte, bevor der Funktionszyklus systematisch durchlaufen wird. Anschließend kann dieser Prozess der Personalentwicklung für Führungskräfte als Regelinstrument in das Personalentwicklungskonzept eingebunden werden.

Unterstützt wird der Prozess kontinuierlich durch die PersonalentwicklerIn mit ihren beschriebenen Aufgaben. Es erfolgt eine Beratung zu Methoden und Instrumenten, aber auch eine individuelle Beratung der Führungskräfte in den jeweiligen Schritten. Der Prozess der Entwicklung des Top-Teams, also des Direktoriums, wird zudem durch Moderation unterstützt. Ob eine externe Begleitung hinzugezogen wird, entscheiden die Beteiligten. Vorteile ergeben sich durch die fehlende Befangenheit sowie das Einbringen weiterer Instrumente und Methoden. Nachteile sind die fehlende Nähe zu und Kenntnis von den handelnden Personen und Prozessen. Für einige Schritte werden im Folgenden Anregungen und Empfehlungen gegeben.

5.1 Die gemeinsame Vision „Wir gestalten Thüringen!“

Die gemeinsame Vision der PARITÄTISCHEN Unternehmen „Wir gestalten Thüringen!“ ist eine von vielen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften und Mitarbeitenden getragene Vision. Allerdings ist sie, wie oben beschrieben, aufgrund von Personalveränderungen nicht von allen Führungskräften mitentwickelt worden. Zudem erfolgte keine dezidierte Reflexion aus der persönlichen Vision heraus. Vom systemischen Ansatz ausgehend, dass Organisationen nur lernen, wenn die einzelnen Menschen lernen, ist die zielgerichtete Entwicklung der Organisation maßgeblich vom Lernen der Führungskräfte und damit von der jeweiligen persönlichen Vision abhängig. Sie ist also wesentliche Grundlage einer gemeinsamen Personalentwicklung.

Mit der „Aktivierung der persönlichen Vision“ entwickelte Senge (vgl. 211, S. 233-240) eine Übung, mit der es möglich ist, sich der eigenen Vision bewusst zu werden. Die Übung teilt sich in vier Schritte. Zunächst gilt es, die Erfahrung des Zustandes zu beschreiben, wenn man das im Leben erreicht hat, was man schon immer wollte. Im zweiten Schritt wird diese Vision mit der Realität abgeglichen, bevor sie im dritten Schritt durch vorgegebene Fragen beschrieben wird. Im vierten Schritt erfolgt die Klärung, ob die persönliche Vision durch Berücksichtigung der Folgen auch Tiefe hat. Es ist gut, sich für diese Übung Zeit zu nehmen und alle vier Schritte konsequent zu befolgen.

Die persönliche Vision berührt auch das Verhältnis des Einzelnen zur Führungsverantwortung an sich. Auch wenn Führungsarbeit „nur“ ein Beruf ist, gelingt die Umsetzung besser, wenn er eine Berufung ist. Nicht nur das Dürfen und Können, sondern auch das Wollen ist enorm wichtig.

Aufbauend auf der Entdeckung der persönlichen Vision können die Führungskräfte ihren eigenen Beitrag zur PARITÄTISCHEN Vision entwickeln sowie eine Verständigung darüber erreichen, an welchem Entwicklungsschritt nach Senge (siehe oben) sich die gemeinsame Vision befindet.

Nach der Vergewisserung über die gemeinsame Vision sind die Ziele der PARITÄTISCHEN Unternehmen zu überprüfen und eventuelle Anpassungen vorzunehmen. Dieser Prozess erfolgt gemeinsam von ehren- und hauptamtlichen Führungskräften. Insofern besteht hier eine Herausforderung für Non-Profit-Organisationen. Ehrenamtliche Führungskräfte sind so einzubinden, dass sie trotz fehlender Detailinformationen in dem Prozess gleichberechtigt agieren können.

5.2 Das gemeinsame Führungsverständnis

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses. Für dessen Entwicklung bieten das oben beschriebene Leadership-Map-Modell von Seliger sowie die fünf Disziplinen einer lernenden Organisation von Senge Unterstützung. Zu empfehlen ist neben der Einbeziehung der ehrenamtlichen Führungskräfte die Beteiligung von Mitarbeitenden an der Entwicklung des gemeinsamen Führungsverständnisses. Das erhöht die Chancen, dass dieses von den Mitarbeitenden mitgetragen wird und wertvolle Anregungen der Mitarbeitenden mit berücksichtigt werden können.

Der salutogene Führungsstil passt in der Umsetzung aufgrund seiner Eckpunkte Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit zur Leadership-Map.

Das entwickelte Führungsverständnis wird Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes und ist somit transparent für alle Mitarbeitenden der PARITÄTISCHEN Unternehmen. Damit sind auch die wesentlichsten Grundlagen für eine systematische Personalentwicklung für Führungskräfte geschaffen.

5.3 Systematische Personalentwicklung von Führungskräften

Für den zweiten Schritt, die Herleitung der Herausforderungen im Funktionszyklus, werden die Ansätze der Leadership-Map als Grundlage genommen. Das weitere Vorgehen bezieht sich auf die einzelnen Führungskräfte, aber auch auf das Direktorium als Top-Team. Aufgrund der besonderen Herausforderungen von gemeinsamen Teams an der Spitze, den so genannten Top-Teams, wird folgender Prozess für dieses Gremium empfohlen.

Federführend verantwortlich für den Gesamtprozess ist die BuntStiftung mit dem Direktorium und der PersonalentwicklerIn.

Die Anforderungen an Führungskräfte

Zur Einordnung der Anforderungen verzichte ich aus folgenden Gründen auf die Einteilung nach fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen allgemeiner Art und schlage dafür die Unterscheidung nach der Leadership-Map vor, die sich aus den drei Dimensionen der Führung als Profession, als Prozess und als Praxis zusammensetzt.

Die klassische Kompetenzeinteilung wird meines Erachtens einer systemischen Sichtweise von Führung nicht gerecht. Zunächst gibt es keine klare Definition des Begriffes „Kompetenz“. Allein unter Wikipedia (vgl. 2014) werden sieben unterschiedliche Erklärungsmuster angeboten, die zumeist wiederum die präziseren Begriffe „Fertigkeiten und Fähigkeiten“ aufnehmen. Beispielhaft sind an dieser Stelle zu nennen:

- die sprachwissenschaftliche Aussage, die betont, dass die Sprachkompetenz die Sprachfähigkeit ist,
- die psychologische Sichtweise, die den Begriff mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten, Probleme zu lösen, erklärt,
- die organisationstheoretische Sicht, die die Frage der Zuständigkeiten beschreibt und
- die Managementdefinition, die den Begriff auf die Fähigkeit, führen zu können, reduziert.

Des Weiteren sind die Begrifflichkeiten, die unter den jeweiligen Kompetenzen aufgeführt werden, oft sehr allgemein und beliebig verwendbar. So ist die Kommunikationsfähigkeit in einer wissensbasierten Gesellschaft wohl für einen Großteil der Mitarbeitenden unabdingbar. Kommunikation für Führungskräfte bedeutet aber konkreter z. B zu beobachten, welche Kommunikationsströme wie in der Organisation fließen (vgl. Seliger 2013, S. 175-176). Es bedeutet u. a., Mitarbeitende und Organisation durch Kommunikation zu verknüpfen. Diese beispielhaft genannten Aufgaben sind mit dem Begriff „Kommunikationsfähigkeit“ zu allgemein beschrieben.

Anstatt des Begriffes Kompetenzen werden die Begriffe Fähigkeiten und Fertigkeiten verwandt. Nach Becker sind Fähigkeiten und Fertigkeiten wie folgt definiert. Die „**Fähigkeiten (abilities)** stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten. Fähigkeiten werden nicht allein auf angeborene Attribute bzw. Anlagen zurückgeführt. Fähigkeiten werden erworben.“ (Becker 2013, S. 7)

„**Fertigkeiten (skills)** beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person. Das Erlernen von Fertigkeiten wird beeinflusst durch die Fähigkeiten einer Person, bereits erlerntes (Vor)Wissen, schon vorhandene Fertigkeiten (Erfahrung) sowie durch Motivation und den persönlichen Willen.“ (Becker 2013, S. 7)

Auf dieser Basis wird aus der gemeinsamen Vision sowie dem gemeinsamen Organisations- und Führungsverständnis in einem gemeinsamen Prozess durch die Führungskräfte das Tätigkeits- und Anforderungsprofil für Führungskräfte erarbeitet. Dabei sind die aktuellen und zukünftigen Ziele der Organisation zu berücksichtigen. Die in dem Personalentwicklungskonzept beschriebenen Führungsstrategien (vgl. Müller 2012, S. 9-10) sowie das dynamische Stellenprofil für ReferentInnen (vgl. Müller 2012, S. 14-16) bilden dafür eine Grundlage. Die dort aufgeführten Begrifflichkeiten ermöglichen einen Ausblick bezüglich der Anforderungen an eine lernende Organisation, sind aber nicht explizit weiter untersetzt und werden demzufolge von den einzelnen Führungskräften unterschiedlich interpretiert.

Da sich die Aufgaben von ehren- und hauptamtlichen Führungskräften unterscheiden, sind verschiedene Anforderungsprofile zu entwickeln. Ein Anforderungsprofil für ehrenamtliche Führungskräfte gibt die Möglichkeit der Orientierung z. B. schon vor der Wahl in ein Ehrenamt. Sind beide Anforderungsprofile entwickelt, sind die Schnittstellen und der Umgang damit zu beschreiben.

Beispielhaft habe ich anhand der Dimensionen der Leadership-Map einen Vorschlag für ein Anforderungsprofil für hauptamtliche Führungskräfte entwickelt. Dieses ist nicht vollständig, sondern dient als Anregung.

Abbildung 5: Beispielhaftes Anforderungsprofil (eigene Darstellung)

Dimension	Anforderungen
Wissen	<p>Ich verfüge über anwendbares Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • zur (Selbst-) Wahrnehmung und (Selbst-)Beobachtung, • zu Kommunikationstheorien, • zu Organisationen, • zum systemisches Denken,

	<ul style="list-style-type: none"> • zu betriebswirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Fachaspekten, • zu Strukturen und Inhalten sozialer Arbeit.
Rollenklarheit	<ul style="list-style-type: none"> • Ich kenne meine unterschiedlichen Rollen. • Ich habe Klarheit über meine eigene Rolle in der Organisation. • Ich weiß, was meine Mitarbeitenden von mir erwarten.
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Ich kann Führungsinstrumente meinem Handeln gegenüber mir selbst, den Mitarbeitenden und der Organisation zuordnen. • Ich wende unterschiedliche Instrumente an. • Ich kommuniziere gern.
Wachsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin neugierig und wachsam gegenüber Fähigkeiten der Organisation, der Mitarbeitenden und meiner eigenen. • Ich nehme mir ausreichend Zeit und Ruhe für Beobachtungen. • Ich mache regelmäßig Wachsamkeitsübungen und/oder trainiere meine Neugier.
Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> • Ich vertraue meinen Mitarbeitenden. • Ich vertraue anderen Führungskräften. • Ich wertschätze meine eigene Führungsarbeit.
Wirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ich entscheide gern. • Ich kenne meinen eigenen Zugang zur Macht. • Macht macht mich nicht hilflos.
Sich selbst führen	<ul style="list-style-type: none"> • Ich nehme mir Zeit, um mich selbst zu beobachten. • Ich nutze Instrumente zur Selbstreflexion. • Ich umgebe mich mit Dingen, die meine Arbeit positiv beeinflussen.
Mitarbeitende führen	<ul style="list-style-type: none"> • Ich gebe Mitarbeitenden Orientierung. • Ich gebe Feedback. • Meinem Team sind die Aufgaben und Ziele klar.
Organisation führen	<ul style="list-style-type: none"> • Ich kenne meine Position und Funktion in der Organisation. • Mir sind Sinn und Identität der Organisation bekannt. • Ich gestalte Veränderungsprozesse aktiv mit.

Für die jeweilige Position der Führungskraft wird die Erstellung von dynamischen Stellenprofilen (Stellenbündel) mit folgendem Inhalt empfohlen:

- Funktionsbeschreibungen und Aufgaben entsprechend der jeweiligen Tätigkeiten,
- Anforderungen an die Führungskraft in Bezug auf Führung als Profession, Prozess und Praxis (siehe oben).

Dabei ist auch der Begriff „Führungskraft“ zu definieren. Führungskräfte sind nach Becker (vgl. 1993, S. 142-143) diejenigen Führungskräfte, die Führungsverantwortung entsprechend der Position und/oder entscheidende Aufgaben für die Organisation wahrnehmen, z. B. Projektleitungen. Dabei kann folgende Unterscheidung vorgenommen werden:

- oberes Management mit der Aufgabe der Vision, also der Zielvorgabe (in den PARITÄTISCHEN Unternehmen: Direktor, Landesgeschäftsführer, Geschäftsführungen),
- mittleres Management mit der Aufgabe der Mission, also der Zielsetzung (in den PARITÄTISCHEN Unternehmen: Programm- und Betriebsmanagement, Team- und Arbeitsbereichsleitungen) und das
- untere Management mit der Aufgabe der operativen Zielsetzung (in den PARITÄTISCHEN Unternehmen: Projekt- und Steuerkreisleitungen sowie teilweise das mittlere Management).

Stelleninhaberanalyse

Der nächste Schritt ist die Stelleninhaberanalyse, die Ist-Analyse. Der daran sich anschließende Vergleich des individuellen Qualifikationsprofils mit den Tätigkeits- und Anforderungsprofil führt zu einer aktuellen, konkreten und individuellen Bedarfsfeststellung. Die Potenzialanalyse erweitert den Blickwinkel bezüglich der Perspektive. Sie prognostiziert, inwiefern eine StelleninhaberIn für eine andere Stelle geeignet wäre (vgl. Becker, S. 42-45).

Da die Lösungsbereitschaft mit dem Grad der Sinnhaftigkeit und Selbsterkenntnis steigt, empfehle ich bei der Stelleninhaberanalyse eine gemeinsame Verständigung auf entsprechende Verfahren. Durch einen Methodenmix kann auf die unterschiedlichen individuellen Bedürfnisse Rücksicht genommen werden. Soweit wie möglich, ist mit Selbsteinschätzungen zu arbeiten. Diese können, falls gewünscht, dann von Dritten, Mitarbeitenden oder anderen Führungskräften zusätzlich reflektiert werden.

Methoden und Instrumente für Selbsteinschätzungen gibt es zahlreiche. Deshalb wird an dieser Stelle auf die Literatur verwiesen. Vorschläge dafür sind zahlreich bei Seliger (vgl. 2013) zu finden, aber auch in der Zeitschrift „managerSeminare“ zu entnehmen.

Soll-Ist-Abgleich

Dabei gibt es zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen der Abgleich an sich und zum anderen die Ursachenanalyse, da der Soll-Ist-Abgleich selbst noch keine Auskunft über die Ursachen der Differenz gibt. Die Ursachenanalyse ist insofern wichtig, da nicht jede Abweichung durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu beheben ist. Bei den Abweichungsursachen wird nach Becker (vgl. 2011, S. 45-47) ein Mangel am Dürfen, am Wollen oder am Können unterschieden.

Der Mangel am Dürfen bezieht sich auf die Arbeitsumgebung und verursacht zumeist einen Organisationsentwicklungsbedarf, da die StelleninhaberInnen selbst keine Veränderungen beeinflussen können. Die Motivation, der Mangel am Wollen, wird zumeist durch das Verhalten am Arbeitsplatz sichtbar. Dieser hängt stark vom eigenen Kohärenzgefühl und der Führungskraft ab. Der Mangel am Können, also in der Qualifikation, ist der eigentliche Ansatzpunkt für Personalentwicklungsmaßnahmen.

Den Soll-Ist-Abgleich sowie die Ursachenanalyse führt jede Führungskraft selbst durch. Das Anforderungsprofil für Führungskräfte wird zugleich als Grundlage für die Selbsteinschätzung genutzt. Die Antworten können dabei wie folgt unterschieden werden:

- Die Anforderung ist ausreichend erfüllt. / Die Anforderung kann vertieft bzw. intensiviert werden. / Für die Erfüllung dieser Anforderung benötige ich Unterstützung.
- oder
- Zurzeit besteht kein Handlungsbedarf. / Es besteht Handlungsbedarf. / Es besteht dringender Handlungsbedarf.

Diese Antworten sind zugleich Basis für den Entwicklungsplan, da sie die Einteilung in kurz-, mittel- oder langfristige Ziele unterstützen.

Ziele setzen

Es werden individuelle Ziele und Teamziele entwickelt. Das Mitarbeitendengespräch ist ein wichtiges und gut erprobtes Instrument, um individuelle Ziele dialogisch zu entwickeln. Die Struktur der derzeitigen Mitarbeitendengespräche in den PARITÄTISCHEN Unternehmen ist noch nicht geeignet, um auf Basis eines eigenen Soll-Ist-Abgleiches Ziele für Personalentwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren. Deshalb wird empfohlen, die bisherige Form der Mitarbeitendengespräche im Sinne eines geeigneten Zielvereinbarungsgesprächs zu überprüfen.

Vorgeschlagen wird, dass in den jährlichen Mitarbeitendengesprächen mit den Führungskräften zusätzlich zu den individuellen fach- und unternehmensspezifischen Zielen, Ziele spezifisch für die Führungsarbeit festgelegt werden. Das Ergebnis ist ein individueller Entwicklungsplan mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen, der mit kreativ gestalteten Maßnahmen konkret unterlegt wird.

Kreative Gestaltung

Beim Kreativen Gestalten besteht durch zu viele Anregungen und Ideen die Gefahr, den Personalentwicklungsprozess zu überfrachten. Aufgabe ist es, „(...) nicht Perfektion, sondern ein ökonomisch akzeptables Planungsniveau anzustreben.“ (Becker 2011, S. 151) In diesem Sinn ist der Prozess zu steuern. Es folgen einige Anregungen, die sich von den klassischen Angeboten unterscheiden:

Mentale Modelle bearbeiten: Eine hilfreiche Übung ist die von Senge (vgl. 2008, S. 284-288) beschriebene „Die linke Spalte“. Sie macht unausgesprochene Annahmen bewusst und versucht somit die Mentalen Modelle sichtbar zu machen. Im 1. Schritt wird durch die Führungskraft mit kurzen Sätzen ein Problem beschrieben. Nun wird das Blatt in der Mitte durch eine senkrechte Linie geteilt und mit Überschriften versehen. Rechts „Was wir gesagt haben.“ und links „Was ich gedacht habe“. Auf der rechten Seite wird im 2. Schritt das eingetragen, was in einem dazu geführten Gespräch gesagt wurde. Im 3. Schritt wird jetzt auf der linken Seite das eingetragen, was die Führungskraft dabei gedacht hat, bevor im 4. Schritt eine Reflexion erfolgt.

Erhöhung der Wachsamkeit: Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Wachsamkeit ist der Einsatz von Spielen als Lernmethode. Der Satz von Platon „Beim Spiel kann man einen Menschen in einer Stunde besser kennenlernen als im Gespräch in einem Jahr.“ gilt wohl heute noch. Spiele als Bestandteil von Fortbildung erhöhen ebenso die Wachsamkeit. Sie fördern durch die im Regelfall höhere Risikobereitschaft im Spiel, die Kreativität und neue Erkenntnisse. Bei Gruppenspielen fördert die Gruppenverantwortung den Lernerfolg, da Gruppen im Spiel eigene Regeln und Prinzipien entwickeln. Der Spaß und die Freude erhöhen die Motivation und die Teilnehmenden sind authentischer. Es ist ja nur ein Spiel. Die Beteiligung aller wird durch die Spielregeln eingefordert und eingehalten (vgl. Unkrig 2000, Nr. 6.2.).

Die eigene Wertschätzung wahrnehmen: Wertschätzung ist eine innere Haltung und ein konkretes Verhalten. Dazu gehört auch die Wertschätzung der eigenen Arbeit. Folgende Fragen können den Führungsprozess begleiten:

- „Was funktioniert in meiner Führungspraxis gut?
- Was funktioniert für meine Mitarbeiter und in meiner Organisation gut?
- Welche Faktoren unserer Arbeit machen uns erfolgreich, lebendig und bereiten uns Freude?
- Was gelingt uns in unserer Organisation bzw. Kooperation besonders gut?“
(Seliger 2013, S. 105)

Wirksamkeit sichtbar machen: Dabei sind Entscheiden und Macht die wesentlichen Faktoren. Entscheidungsstrategien gibt es unzählige. Das wichtigste ist der Mut,

- sich auf Erfahrungen oder den eigenen Bauch zu verlassen,
- Entscheidungsinstrumente einzusetzen,
- Berater hinzuzuziehen,
- oder auch die Sterne zu befragen (vgl. Seliger 2013, S. 119).

Macht beschreibt eine Aktivität, die an den Aktionsraum anderer grenzt. In Organisationen wird Macht über Strukturen geregelt. Dabei beschreibt die Position die Ausstattung der Macht innerhalb der Organisation. Insofern ist eine Abhängigkeit notwendig. Macht kann nur dann ausgeübt werden, wenn beide Seiten eine Option haben. Haben die Mitarbeitenden „innerlich“ gekündigt, ist die Macht der Führungskraft relativ gering (vgl. Seliger 2013, S. 120/121). Bei der Festlegung der Positionen innerhalb der

PARITÄTISCHEN Unternehmen ist auf eine genaue Beschreibung der Handlungsoptionen und der damit verbundenen Entscheidungsfreiräume zu achten. Der Umgang mit Macht kann in einem Inhouse-Seminar thematisiert werden. Dabei geht es um die Reflexion des eigenen Zugangs zur Macht, um organisationspezifische Spielregeln für die individuelle Ausübung der Macht und die Frage der Berechenbarkeit (vgl. Seliger 2013, S. 123).

Die Entwicklung der Personal Mastery: Achtsamkeit mit sich selbst ist eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Personal Mastery. Es ist eine Fähigkeit, die jeder in sich trägt und die durch Training jeder anwenden kann. Achtsamkeit ist ein Zustand, in dem die Aufmerksamkeit nach innen gerichtet ist. „Gefühle, Gedanken, Körperempfindungen und Impulse werden mit einer nichtwertenden, annehmenden Haltung beobachtet, mit der Absicht, sie genauer wahrzunehmen, ohne sie sofort verändern zu wollen.“ (Dietz 2009, S. 13) Dadurch ist es möglich, sich im Alltag weniger mit den eigenen Gefühlen und den damit verbundenen Denk- und Handlungsmustern zu identifizieren, sondern neue Wege zu gehen (vgl. Dietz 2009, S. 6.78). Meditation ist eine besondere Art der Achtsamkeitsschulung. Die Reizüberflutung, die das Gehirn überfordert, wird reduziert. Die seelische und mentale Flexibilität nimmt zu. Es stellt sich ein größerer Frieden mit den eigenen Fehlern ein. Die Einstellung zu sich selbst und zu anderen verändert sich. Ganzheitliche Ansätze wie Qigong, Yoga oder Achtsamkeitstraining (MBSR) helfen dabei (vgl. Bittelmeyer 2013, S. 52-55).

Rollenklarheit erhalten: Die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Organisation erfolgt durch Rollenklarheit. Folgende Maßnahme kann umgesetzt werden:

„(...)

1. sich der eigenen Rolle bewusst sein
2. ein möglichst klares Bild von den eigenen Rollenerwartungen an die Mitarbeiter entwickeln
3. über diese Rollenerwartungen kommunizieren
4. das eigene und das Rollenverhalten der Mitarbeiter kontinuierlich beobachten
5. Feedback geben und Rollen neu verhandeln.“ (Seliger 2013, S. 158)

Ein Abgleich durch die Reflexion der persönlichen Erkenntnisse auf der jeweiligen Führungskräfteebene führt nach und nach zu einem gemeinsamen Rollenverständnis.

Durchführung: Durch die regelmäßig stattfindenden Qualifizierungsmaßnahmen besteht in den PARITÄTISCHEN Unternehmen eine Vielzahl von Erfahrungen in der Umsetzung von Maßnahmen. Für externe Dozenten kann der Dozentenpool der PARITÄTISCHEN Akademie genutzt werden. Selbstgesteuerte Lerngruppen ermöglichen einen Lernrhythmus, der für alle Beteiligten auch umsetzbar ist, und bieten einen individuellen Freiraum. Eine bisher noch nicht erprobte Maßnahme ist der Perspektivwechsel, d. h. befristet in einem anderen Unternehmen tätig zu sein. Das erhöht die Chance, bei gemeinsamen Entscheidungen nicht nur die Sichtweise des eigenen Unternehmens einnehmen zu können.

Zum Abschluss der kreativen Gestaltung noch zwei Gedanken:

In den PARITÄTISCHEN Unternehmen gibt es die Tradition, den Geburtstag zu würdigen. Es wäre eine Möglichkeit, den Führungskräften das Buch „Das Dschungelbuch der Führung“ von Ruth Seliger zum Selbststudium zu schenken. Führungskräfte, die neu beginnen, erhalten dieses zum Einstieg in das Unternehmen. Die darin vorgeschlagenen Übungen ermöglichen ein individuelles kreatives Gestalten.

Und noch eine Hinweis von Senge: „Denken Sie nicht einmal im Traum daran, mit dieser Arbeit zu beginnen, bevor Sie nicht gründlich über die damit verbundenen Implikationen nachgedacht und entschieden haben, daß Sie weitermachen wollen.“ (Senge u. a. 2008, S. 410)

Das Top-Team – das Direktorium

Zunächst wird eine Klärung des Selbstverständnisses des Direktoriums im Sinne eines Top-Teams empfohlen. Die von mir aufgestellte Behauptung gilt es zu überprüfen. Aufgrund der daraus resultierenden Ergebnisse sind die weiteren Schritte möglich. Zu berücksichtigen ist dabei, dass das Direktorium eine doppelte Aufgabe hat. Zum einen die Prozesssteuerung der eigenen Teamziele, und zum anderen die Verantwortung für den Gesamtprozess. Dabei ist der Personalentwicklungsprozess für Führungskräfte grundsätzlich in den BuntStiftungsprozess „Die Versuchung“ einzubetten.

Eine wesentliche Aufgabe für das Direktorium besteht in der Entwicklung des Teams zu einer Reflexionsgemeinschaft. Dafür sind entsprechende Analysen vorzunehmen und Ziele zu setzen. Unterstützung gibt dabei die Bearbeitung der Disziplin Team-Lernen.

Die Entwicklung der reflektorischen Fähigkeiten ist nach Dierke/Houben (vgl. 2013b) u. a. durch folgende Elemente des Gelingens möglich:

- Es ist notwendig, das eigentlich technische Problem von der adaptiven Herausforderung zu unterscheiden. Das Bearbeiten von adaptiven Herausforderungen erfolgt durch eine gezielte Reflexion und Infragestellen der eigenen Verhaltensmuster sowie damit das Herbeiführen einer gezielten Verunsicherung (vgl. ebenda, S. 125).
- Der persönliche innere Dialog ist wahrzunehmen, anzuerkennen und dessen Wirkung im Team zu reflektieren (vgl. ebenda, S. 151). Dabei unterstützt das Erkennen und sich bewusst machen Mentaler Modelle.
- Das Team muss sich selbst als vorbildhaft für Zusammenarbeit und Führungshandeln anerkennen (vgl. ebenda, S. 179). Dieses ist u. a. auch durch eine hohe Personal Mastery jedes Einzelnen möglich.

Diesen Prozess unterstützen die Methoden Dialog und Diskussion (siehe oben). Möglich ist es, dabei zugleich mit der Übung „Die linke Spalte“ (siehe oben) einige Mentale Modelle aufzudecken. Die Ergebnisse sind in einem nächsten Schritt bezüglich einer Übertragung auf weitere Gremien zu prüfen.

Für die Führungskräfte selbst sind vorab die Priorität der Maßnahmen sowie die zeitlichen Ressourcen abzustimmen. Ein Scheitern aus Zeitgründen stört den gesamten Organisationsentwicklungsprozess.

Ergebnisse des Workshops

Um die theoretischen Grundlagen im Kreis der Führungskräfte zu reflektieren, wurde am 26. Mai 2014 ein Workshop mit den Führungskräften der PARITÄTISCHEN Unternehmen durchgeführt. Den Teilnehmenden wurde vorab der bis zu diesem Zeitpunkt vorliegende Entwurf der theoretischen Grundlagen zugesandt. Aus terminlichen Gründen konnten nur sieben der sechzehn Führungskräfte teilnehmen und leider niemand aus der direkten Geschäftsführungsebene.

Im Workshop wurden in Grundzügen die theoretischen Grundlagen vorgestellt. In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass das Wissen der Teilnehmenden zu diesen Grundlagen sehr differenziert ist. Da die Grundqualifikation der Führungskräfte sehr unterschiedlich ist, sind entsprechende Kenntnisse zum Teil überhaupt nicht vorhanden. Insofern bestätigte sich meine Annahme, dass eine vorherige Versicherung über die theoretischen Grundlagen wichtig ist.

Innerhalb der Workshopdiskussion gab es folgende Ergebnisse bzw. Fragen:

- Grundsätzlich wird ein Training nur für Führungskräfte ebenso wie die Befassung mit sich selbst befürwortet.
- Die Klärung, welche Führungskräfteebene welche Funktion und Führungsaufgaben hat, wird als notwendig erachtet.
- Die historische Rolle der BuntStiftung als „jüngste“ Organisation wurde mit Blick auf die Innenwirkung angesprochen.
- Eine Reflexion der ehrenamtlichen Führungskräfte spielte keine Rolle.
- Wie wird mit Störungen oder der (innerlichen) Verweigerung der Teilnahme an einem Führungskräfte-Training umgegangen?
- Kann der Prozess des Führungskräfte-Trainings ohne externe Begleitung geleistet werden?

Die aufgeworfenen Fragen gilt es vorab zu klären. Vor allem die Möglichkeit einer Verweigerung ist gemeinsam zu thematisieren. Das ist schon deshalb wichtig, da es im Kontext der eigenen Visionserarbeitung durch die Führungskräfte zu neuen persönlichen Erkenntnissen kommen kann. Nicht immer müssen diese mit den Rahmenbedingungen in den PARITÄTISCHEN Unternehmen übereinstimmen. Insofern sind Veränderungsmöglichkeiten von Beginn an zu klären.

6 Fazit

„Es besteht kein Zweifel: Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege befinden sich im 21. Jahrhundert in einem schwierigen Fahrwasser. Unterschiedliche Strömungen und Wellenstärken ausgesetzt, stehen sie durchaus in der Gefahr zu stranden oder gar unterzugehen. Ob sie auf Dauer wirklich zukunftsfähige Organisationen sind, ist hierbei keineswegs schon sicher.“ (Boeßenecker, Vilain 2013, S. 293)

Im Rahmen dieser Arbeit wurde Personalentwicklung von Führungskräften als ein Zukunftsfaktor für Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege untersucht und am Beispiel der PARITÄTISCHEN Unternehmen in Thüringen betrachtet. Es wird beschrieben, wie sich Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen aufstellen müssen, um den aktuellen Anforderungen der Steuerung von lernenden Organisationen gerecht zu werden. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Form der lernenden Organisation ein Zukunftsmodell für die Lösung der aktuellen, aber auch der kommenden, Aufgaben ist. Daran anschließend wurde das Führungsmodell der Leadership-Map für das gemeinsame Führungsverständnis analysiert und mittels des Funktionszyklus in einem systematischen Personalentwicklungsprozess eingebettet.

An dem hier beschriebenen Beispiel der PARITÄTISCHEN Unternehmen in Thüringen wird deutlich, dass sich Organisation und Mitarbeitende in Abhängigkeit voneinander entwickeln (können). Aufgrund des aktuellen Standes der Organisationsentwicklung in den Unternehmen macht es Sinn, zunächst einen Personalentwicklungsprozess mit einem Schwerpunkt für Führungskräfte umzusetzen. Dabei sind die vielfältigen Möglichkeiten, die ein systematischer Prozess bietet, zu nutzen. Bevor der Funktionszyklus begonnen wird, sind die Grundlagen zur gemeinsamen Vision und zum Führungsverständnis zu schaffen.

Die von mir erarbeiteten Vorschläge sind meines Erachtens in den PARITÄTISCHEN Unternehmen in Thüringen umsetzbar. Dabei ist es unerheblich, ob den vorliegenden oder anderen theoretischen Ansätzen gefolgt wird. Eine Reflexion der gemeinsamen Vision „Wir gestalten Thüringen!“ sowie eine Verständigung auf ein gemeinsames Führungsverständnis empfehle ich dabei in jedem Fall. Wichtig ist es vor allem, die dafür notwendigen Zeitressourcen zu schaffen und die Einbettung in den Organisationsprozess der BuntStiftung „Die PARITÄTISCHE Versuchung“ zu ermöglichen. Die systematische Erarbeitung der Anforderungen an die Führungskräfte ist ein gemeinsamer Prozess, der zur verbesserten Identität und einem erhöhten Zusammengehörigkeitsgefühl aller

Führungskräfte beiträgt. Das von mir entwickelte Anforderungsprofil kann als Grundlage dienen.

Dieser Personalentwicklungsprozess ist langfristig umzusetzen und in die Personalentwicklung der PARITÄTISCHEN Unternehmen einzubinden. Da der Funktionszyklus bisher nicht angewandt wird, ist zudem zu prüfen, inwiefern er auf die Personalentwicklungsprozesse aller Mitarbeitenden übertragbar ist.

Eine funktional wichtige Rolle spielt das Direktorium als Schnittstelle zwischen den strategischen Aufgaben der Organe und der operativen Umsetzungsebene in den PARITÄTISCHEN Unternehmen. Es hat die Verantwortung, sich über die eigene Rolle bewusst zu werden und zu prüfen, inwiefern die Rahmenbedingungen für ein Top-Team gegeben sind. Daraus leiten sich dann die entsprechenden Aufgaben ab. Gleichzeitig ist es für den Gesamtprozess verantwortlich. Eine wichtige Unterstützung ist dabei durch die PersonalentwicklerIn gegeben. Vor allem die Entwicklung des Direktoriums zu einem Reflexionsteam benötigt Anregung und Hilfestellung. Um den Prozess der Verknüpfung der persönlichen Vision mit der Vision der PARITÄTISCHEN Unternehmen individuell positiv zu gestalten, ist Beratung und Coaching durch die PersonalentwicklerIn hilfreich.

Die Besonderheiten für Non-Profit-Organisationen sind weitaus geringer als vorab zu erwarten war. Dennoch haben Non-Profit-Organisationen Vorteile, die noch effektiver genutzt werden können. Zum einen sind die Ziele von Organisation an einen satzungsgemäßen Zweck gebunden, der jenseits der Gewinnmaximierung liegt. Dadurch ist es einfacher, intrinsische Motive von Menschen positiv in die Zielerreichung der jeweiligen Organisation einzubinden. Zum anderen haben Non-Profit-Organisationen einen „ehrenamtlichen Schatz“, den sie nicht immer adäquat „bergen“.

Aber gerade die Einbindung der ehrenamtlichen Führungskräfte in diesen Prozess ist ein Gewinn, aber auch eine Herausforderung. Dabei spielen nicht nur die zeitlichen Möglichkeiten eines Ehrenamtes, sondern auch die jederzeit aktuelle Einbindung in die Prozesse sowie die strukturelle Zusammenarbeit eine Rolle. Für viele Ehrenamtliche in Vorständen erfolgt diese Tätigkeit zusätzlich zu einer eigenen hauptamtlichen Tätigkeit. Somit ist eine Präsenz während der regelmäßigen Arbeitszeiten nur bedingt möglich. Andererseits kann den hauptamtlichen Führungskräften nur bedingt eine Verlagerung des Personalentwicklungsprozesses jenseits der regulären Arbeitszeit zugemutet werden. Innerhalb dieser Arbeit konnten dafür leider keine Lösungen entwickelt werden.

Während der Befassung mit dem Thema ist mir klar geworden, dass Führungsarbeit eine Funktion ist, die viele erlernen können, die aber dennoch eine persönliche Einwilligung benötigt. Für die beschriebenen Anforderungen ist es nicht ausreichend, nur mit dem „Verstand“ dabei zu sein, sondern auch mit dem „Herz“. Die Befassung mit sich selbst ist dabei die schwerste Herausforderung, der sich die Führungskräfte stellen wollen.

„Herz und Verstand“, Freude an der gemeinsamen Arbeit mit Mitarbeitenden – das sind hervorragende Voraussetzungen für eine gute Führungsarbeit. Die Führungskräfte in den PARITÄTISCHEN Unternehmen haben gute Voraussetzungen, um den Spitzenverband in einem „schwierigen Fahrwasser“ zukunftsfähig zu gestalten.

Literaturverzeichnis:

Bassarak, Herbert: Organisationsentwicklung: Träger sozialer Arbeit. Organisationsanalyse und -entwicklung. Studienbrief 2-020-1203. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 2001.

Beck, Reinhilde; Birkle, Waltraud: Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit. Personalmanagement als Führungskonzept. Studienbrief 2-020-1502. 2. Aufl. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 2009.

Beck, Reinhilde; Schwarz Gotthart: Personalführung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung. Studienbrief 2-020-1402. 2. Aufl. Brandenburg: Service Agentur des HDL, 2008.

Beck, Reinhilde; Schwarz, Gotthart: Personalmanagement – Tradition und aktuelle Herausforderungen. Personalmanagement als Führungskonzept. Studienbrief 2-020-1501. 2. Aufl. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 2009.

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. ,überarbeitete und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.

Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2011.

Bittelmeyer, Andre: Das Kopfkino ausschalten. Meditation für Manager. In: managerSeminare Nr. 178, Januar 2013. S. 50-56.

Boeßenecker, Karl-Heinz; Vilain, Michael: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland. 2. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, 2013.

BuntStiftung: Aufgabenbeschreibung PersonalentwicklerIn. Internes Dokument. Neudietendorf, 2013.

Dierke, Kai W.; Houben, Anke: Das Top-Team-Paradox. Zusammenarbeit an der Spitze. In: managerSeminare Nr. 188, November 2013a. S. 18-23.

Dierke, Kai W.; Houben, Anke: Gemeinsame Spitze. Wie Führung im TOP-TEAM gelingt. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013b.

Dietz, Thomas und Ingeborg: Achtsamkeit und Selbstführung, In: Geißler, Karlheinz A. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Beraten, Trainieren, Qualifizieren. 134. Erg.-LfG. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2009, Nr. 6.78.

Douma, Eva; Brauerhoch, Frank-Olaf: Sozialwirtschaft am Scheideweg. In: SOZIALwirtschaft Nr. 5, Jg. 21 (2011). S 7-13.

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. 5. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2005.

Endres, Peter Marzin; Hüther, Gerald: Wie viel Freiheit braucht die Arbeitswelt? Hirnforschung trifft Management. In: managerSeminare Nr. 192, März 2014. S. 70-74.

Haker, Heike: Praxis der Personalentwicklung. Esslingen: succidia Verlag & Kommunikation, 2010.

Halfar, Bernd: Auf die Führungskräfte kommt es an. In: SOZIALwirtschaft Nr. 3, Jg. 22, (2012). S. 9-11.

Hoffmann, Wolfgang: Vom Umgang mit Menschen. In: SOZIALwirtschaft Nr. 3, Jg. 23, (2013). S. 10-13.

Kolhoff, Ludger; Kortendieck, Georg: Personalmanagement und Personalwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2006.

Martens, Andree: Der innere Lotse. Selbstführung. In: managerSeminare Nr. 185, August 2013. S.38-44.

Merchel, Joachim: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim München: Juventa Verlag, 2005.

Müller, Stephan: Wirksamkeit betrieblicher Weiterbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen – die Entwicklung eines praxistauglichen Mess- und Beurteilungsansatzes. Erfurt: 2008.

Müller, Reinhard: Organisationshandbuch der PARITÄTISCHEN Unternehmen. Neudietendorf: internes Dokument, 2009.

Müller, Reinhard: Personalentwicklungskonzept der PARITÄTISCHEN Unternehmen. Neudietendorf: internes Dokument, 2012.

Müller, Reinhard: Aufgabenbeschreibung PersonalentwicklerIn. Neudietendorf, internes Dokument, 2013.

Schwarz, Gotthart; Beck, Reinhilde: Leadership: Grundeinstellungen – Führungsebenen – Führungsinstrumente. Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungskonzepte. Studienbrief 2-020-1403. 2. Aufl. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 2008.

Schwarz, Gotthart; Beck, Reinhilde: Zur Rolle von Markt und Staat in der Dienstleistungsgesellschaft. Veränderungen im Geschäftsfeld öffentlicher und intermediärer Dienstleistungen. Studienbrief 2-020-0102. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 1999.

Seliger, Ruth: Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2013.

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2011.

Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Smith, Bryan; Roberts Charlotte; Roos, Richard: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, 2008.

Simon, Walter: GABALs großer Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit. 2. Aufl. Offenbach: GABAL Verlag, 2009.

Stöpel, Frank: Leitungspraxis. Gesund führen. In: SOZIALwirtschaft Nr. 3, Jg. 24, (2014). S. 30-31.

Tabatt-Hischfeldt, Andrea: Wohlfahrtsmix. Die Sektoren überwinden. In: SOZIALwirtschaft Nr. 3, Jg. 24, (2014). S. 7-9.

Unkrig, Heike: Spielend lernen – Einsatz von Spielen in Trainings- und Lernveranstaltungen. In: Geißler, Karlheinz A. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Beraten, Trainieren, Qualifizieren. 62. Erg.-Lfg. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2000, Nr. 6.2.

Wöhrle, Armin: Managementkonzepte für die Sozialwirtschaft. Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungskonzepte. Studienbrief 2-020-1401. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 2012.

Wöhrle, Armin: Was ist eine Organisation?. Organisation und Management. Studienbrief 2-020-1001. 2. Aufl. Brandenburg: Service-Agentur des HDL, 2012.

www.wikipedia.org/wiki/Kompetenz. [15.06.2014]

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Erfurt, den 28. Juni 2014

Unterschrift

Tabellarischer Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name, Vorname	Fiedler, Christine
Geboren am	07.06.1961
Anschrift	99084 Erfurt, Theaterstraße 6

Schul- und Berufsausbildung:

Schulbildung:

- 1967-1975: Allgemeine Polytechnische Oberschule Schönau
- 1975-1979: Erweiterte Oberschule Bernau, Abschluss: Abitur

Berufsausbildung:

- 1979-1984: Technische Hochschule Ilmenau, Abschluss: Dipl.-Ing.
- 1990-1992: Pädagogische Hochschule Erfurt
- 1992-1993: Fachhochschule Erfurt, Abschluss: Dipl.-Sozialpäd. (FH)
- 2012-2014: Alice-Salomon-Hochschule Berlin, berufsbegleitend

Berufstätigkeit:

- 1984-1988: VEB Mikroelektronik Erfurt, Kontrollingenieur
- 1988-1990: VEB Mikroelektronik Forschungszentrum, Beauftragte für Betriebliches Messwesen
- 1993-1999: Der PARITÄTISCHE Thüringen, Fachreferentin
- 1999-2004: parifat, Fachreferentin
- 2004-2008: Der PARITÄTISCHE Thüringen, Teamleiterin
- Seit 2008: parifat, Geschäftsführerin

Erfurt, den 28.06.2014