

Unternehmens- und Führungskultur – Was ist das Ziel von Führungskräfteentwicklung?

Für Viktor Lau, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung der Bremer Landesbank, sind psychotherapeutische oder spirituell orientierte Formate in der Personalentwicklung fehl am Platze. In seinem „Schwarzbuch Personalentwicklung“ rechnet der Autor mit diesen fragwürdigen Ansätzen ab, die einer nötigen Professionalisierung der Personalentwicklung im Wege stünden. Das Interview mit dem [HUMANRESOURCESMANAGER.DE \(Interview\)](http://HUMANRESOURCESMANAGER.DE) gab den Ausschlag für diesen Artikel.

Worum geht es bei der Professionalisierung der Führungskräfteentwicklung?

Eine Formulierung, die mir persönlich sehr gut gefällt, fand ich vor einiger Zeit bei Norbert Winkeljohann, dem Vorstandsvorsitzenden von PwC: „Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln.“

Kann und darf man dieses Statement auf die Führungskräfteentwicklung übertragen?

Peter F. Drucker formulierte vor einigen Jahren, dass der letztendliche Prüfstein des Managements die Leistung sei. „Die Ergebnisse, weniger das Wissen, bleiben notwendigerweise sowohl das Ziel als auch der Beweis. Management ist Praxis, weniger eine Wissenschaft.“ Unterstellt man, dass die Leistungen und Ergebnisse die letzte Folge von Handeln ist, dann hätte Peter Drucker der Übertragbarkeit von Winkeljohanns Aussage auf die Führungskräfteentwicklung wahrscheinlich zugestimmt.

Fredmund Malik, maßgeblich beeinflusst von Peter F. Drucker, bringt es in seinem Bestseller „Führen, Leisten, Leben“ meines Erachtens auf den Punkt:

„Management bedeutet Aktion, es heißt Tun, es heißt Vollbringen. Wissen für sich genommen hat wenig Bedeutung, solange es nicht genutzt wird, um Resultate zu produzieren. Management ist nicht Wissen allein, auch nicht dessen Produktion oder Weitergabe, sondern Management ist die Transformation von Wissen in Ergebnisse.“

Vom Handeln wird selten gesprochen. Der gebräuchliche Begriff ist Verhalten. Obwohl auch Handeln ein Verhalten ist, und die Verhaltenswissenschaften diesen Begriff vorziehen mögen, ist er mir für das Wesentliche an Management zu blass, zu neutral und zu passiv. Dass Manager sich verhalten, ist ebenso klar wie inhaltsleer. Entscheidend ist nicht das Verhalten, sondern eine ganz bestimmte Art des Handelns, nämlich jene, die zu Wirksamkeit und zu Ergebnissen führt.“

Personalmaßnahmen für Führungskräfte werden jedoch überwiegend in Form von Seminaren, Vorträgen, E-Learning bis hin zu jenen psychotherapeutisch oder spirituell orientierten

Formaten angeboten, die Viktor Lau nicht ganz zu unrecht in seinem Schwarzbuch anprangert. Natürlich liefern all diese Formate wertvolle Informationen. Information und Wissen sind jedoch ohne Anwendung wenig mehr als Entertainment.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen bei der Bewertung von Fortbildungsmaßnahmen vor allem auf die Bereiche „Reaktion“ und „Lernen“ fokussieren (die Angaben in % geben an, wie viele der untersuchten Unternehmen die jeweilige Evaluationsform durchführen):

- Reaktion (78%): Wie zufrieden waren die Teilnehmer?
- Lernen (32%): Was haben die Teilnehmer gelernt?

Erfolgsentscheidend ist jedoch die zielorientierte Umsetzung. Und in diesem Bereich wird es in den untersuchten Unternehmen merklich ruhiger:

- Verhalten (9%): Konnten die Teilnehmer ihr Verhalten ändern?
- Ergebnisse (7%): Welche Auswirkungen hat das Training auf die Organisation?

Das letztliche Ziel der Führungskräfteentwicklung ist nicht mehr Wissen, sondern produktiveres Handeln. Nur wenn die Führungskräfte ihr Verhalten, ihr Handeln ändern, sind sinnvollerweise auch andere und bessere Ergebnisse zu erwarten.

Kann man es pointierter formulieren als Albert Einstein: „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

Das Modell der Handlungsphasen von Heckhausen/ Gollwitzer: das Rubikonmodell

In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen eines der bekanntesten psychologischen Handlungsmodelle vorstellen, das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer (1986). In diesem Modell steht der Name „Rubikon“ Pate für die Zielbildung und Umsetzung durch Einzelpersonen oder Gruppen. Heckhausen und Gollwitzer griffen mit der Namenswahl die historische Entscheidung Cäsars auf, den Rubikon zu überschreiten, und damit einen Bürgerkrieg zu beginnen.

Der Grundgedanke des Rubikonmodells besteht darin, dass im Verlauf eines Handlungsprozesses unterschiedliche (Teil-) Aufgaben erfüllt werden müssen. Der Verlauf des Handlungsprozesses, von der Entstehung einer Motivationstendenz, der Zielsetzung und Planung, über die Zielerreichung bis hin zur Bewertung der Handlungsfolgen, wird dabei in vier Handlungsphasen unterteilt, für die jeweils verschiedene psychologische Theorien vorliegen, die das Modell ergänzen.

Beim Übergang in die jeweils nächste Phase werden "Hürden" überschritten, welche die alte Phase eindeutig abschließen und die neue einleiten. Wichtig für einen gelungenen Handlungsprozess ist der erfolgreiche Abschluss jeder Phase.

Das Modell ist wie folgt aufgebaut:

Das Handlungsphasenmodell setzt ein, wenn in einer Situation die Entscheidung für eine von mehreren Handlungsmöglichkeiten getroffen werden muss.

In der **ersten Phase (Abwägen)** wählt ein Individuum oder eine Gruppe aus dieser Vielzahl von Wünschen denjenigen aus, die es / sie realisieren möchte. Dabei gilt es, durch das systematische Abwägen der Realisierbarkeit und der Attraktivität der einzelnen Alternativen, die Beste auszusuchen. Wenn der von einer Alternative erwartete Nutzen groß ist, der unter anderem durch frühere Erfahrungen eingeschätzt wird, wird sich der Handelnde wahrscheinlich für diese Alternative entscheiden. Ist eine Entscheidung gefallen und somit ein Ziel gesetzt, wird quasi der Rubikon überschritten und die nächste Phase kann beginnen. Interessanterweise kann man an dieser Stelle feststellen, dass die Motivation bereits in dieser frühen Phase der Auswahlentscheidung quasi „ausgedient“ hat. Nach dieser ersten Phase ist die Volition das entscheidende handlungspsychologische Element, welches die Handlung initiiert und stabil hält.

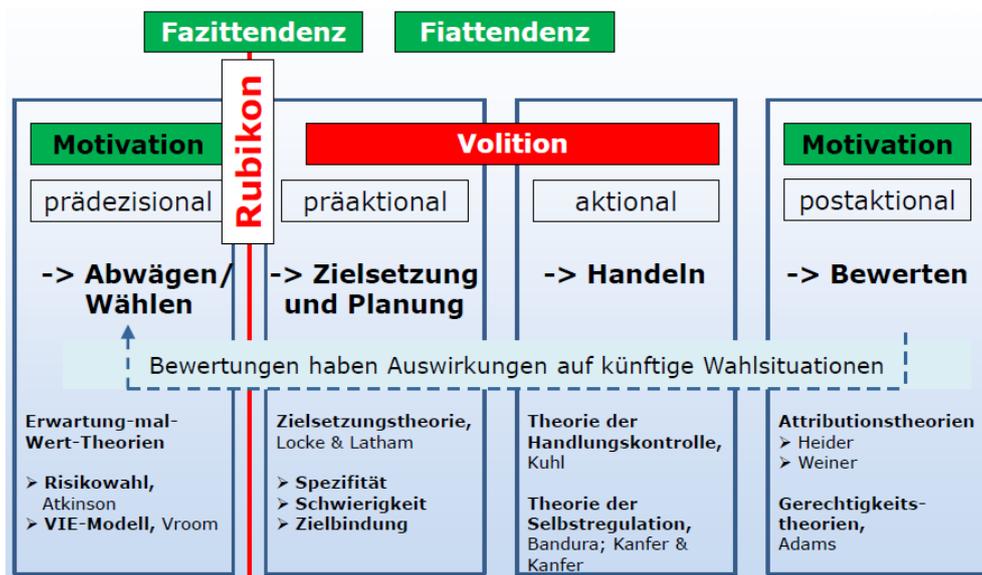


Abb. 1: Handlungsphasenmodell (Rubikon-Modell) nach Heckhausen & Gollwitzer (1987)

Die **zweite Phase**, die sog. **Planungsphase**, ist vor allem durch die Zielsetzung und die Planung der Umsetzung des ausgewählten Zieles geprägt. Es werden konkrete (z.B. zeit-

liche) Vorsätze zur Umsetzung gebildet. Der Fokus der Informationssammlung ist nun selektiv auf das ausgewählte Ziel fixiert. In dieser Phase ruhen einige Zielintentionen aus früheren Abwägungsphasen. Sie werden meist nicht bewusst und warten auf eine erneute Aktivierung. Sind sie einmal reaktiviert, stören sie die Bildung von Vorsätzen für das neue Ziel.

In der **Handlungsphase** geht es um die tatsächliche Umsetzung des Ziels. Aus psychologischer Perspektive ist in dieser Phase die Abschirmung der Handlung gegen äußere Einflüsse bis zur Handlungsrealisierung entscheidend. Ziel ist der Erhalt der Anstrengung und die Sicherung der Ausdauer beim Handeln, auch wenn man auf Hindernisse stößt.

Nach dem Ende der Handlung tritt die Person oder Gruppe in die letzte Phase, die **Phase der Bewertung** ein. Hier wird nach der Deaktivierung des Ziels beurteilt, ob das Ziel erfolgreich erreicht wurde oder nicht und welche Ursachen dem zugrunde liegen.

Außerdem wirken sich die Bewertungen dieser Phase auf die nächsten Handlungszyklen aus, indem sie bspw. mitbestimmen, ob ein ähnliches Ziel noch einmal angestrebt wird oder nicht abgeschlossene Handlungen künftige Handlungen unterbrechen. Die Bewertungen sind also sowohl mit Rückschau als auch mit dem Blick in die Zukunft verflochten.

Fazit:

Wissen und Können sind notwendig für erfolgreiches Handeln, aber nicht hinreichend.

Wirksame Führungskräfteentwicklung sollte sich daher auf die volitionalen Handlungsphasen konzentrieren, auf die Zielsetzung, die Umsetzungsplanung und vor allem auf die erfolgreiche Umsetzung. In der Umsetzung und in den erreichten Ergebnissen zeigen sich die Unterschiede in der Qualität der Führung und der Führungsleistung.

Umsetzungsbegleitendes Facilitating zur Entwicklung von Führungspersönlichkeiten wird das klassische Führungskräfte-Training als Standardformat der Führungskräfteentwicklung in der nächsten Zukunft ablösen.

Herzliche Grüße und viel Freude bei der Umsetzung

Ihr

Michael Kohlhaas

Service Literaturtipp:

- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.) (2006). Motivation und Handeln 3. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Malik, F. (2006). Führen, Leisten, Leben. Frankfurt a.M., Campus Verlag
- Bruch, Heike & Ghoshal, Sumantra (2006): Entschlossen führen und handeln, Wiesbaden: Gabler Verlag