



# Führungsratgeber Führung lernen



**#SWISS  
LEADERS**



**Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.

# Inhalt

1. Einleitung	S 3
2. Kann man Führen lernen?	S 4
3. Was heisst Führen lernen?	S 5-6
4. Wie verändert sich die Führung in der neuen Arbeitswelt?	S 7-10
5. Wie unterstützen Unternehmen Ihre Führungskräfte beim Lernen?	S 11
6. Welche Führungskompetenzen müssen Führungskräfte in der Schweiz entwickeln? Interview mit Marion Fürbeth	S 12-14
7. Welche Lernmethoden führen zum Erfolg?	S 15-16
8. Wie kann künstliche Intelligenz zur Führungskräfteentwicklung beitragen?	S 17-18
9. Fazit	S 18
10. Quellen und weiterführende Informationen	S 19-20



## 1. Einleitung

Kompetente Führungskräfte spielen im Wettbewerb um die besten Talente eine ausschlaggebende Rolle. Von Führungskräften wird erwartet, Mitarbeitende zu fördern, zu fordern und zu binden. Gleichzeitig müssen sie den komplexen Anforderungen der dynamischen, vernetzten und virtuellen Arbeitswelt gerecht werden. Führen wird damit anspruchsvoller und wenn alte Rezepte nicht mehr zum Erfolg führen, muss Führung neu gedacht werden.

Kann man Führen lernen? Sich neue Kompetenzen aneignen und andere „verlernen“? Angesichts des schnellen Tempos, der geforderten Flexibilität und des erhöhten Drucks scheint es, dass Führungskräfte Übermenschen sein müssen: Sie sind nicht nur Chef, sondern auch Coach, Integrationsfigur und Visionär. Es gibt Menschen, die ein Talent für Führung haben und instinktiv vieles richtig machen. Die meisten jedoch müssen lernen, wie Führung funktioniert.

Was heisst Führen lernen und wie unterstützen Unternehmen ihre (angehenden) Führungspersonen dabei? Welche Methoden versprechen den Lernerfolg? Und wie kann künstliche Intelligenz zur Entwicklung der Führungskräfte beitragen? Dieser Ratgeber soll ihnen etwas Klarheit geben sowie wichtige Aspekte aufzeigen, die Führen lernen etwas leichter machen.



Autorin:

**Irene Willi Kägi**

Leiterin Kalaidos Blog und Content Managerin  
Institut für Leadership & HR  
Kalaidos Fachhochschule Schweiz

## 2. Kann man Führen lernen?

Führen geschieht einfach. Führen kann man oder kann man nicht. Führen ist eine Rolle, in die man hineinwächst. Die Vorstellungen darüber, was Führen bedeutet und wer sich für die Übernahme einer Führungsfunktion eignet, sind breit gefächert. Fakt ist, die geborene Führungspersönlichkeit, die jeder Situation gewachsen ist, gibt es nicht. Ebenso wenig gibt es die Führungskraft, die sich alle notwendigen Fähigkeiten allein durch Training aneignen kann. Die Anforderungen an die Führung sind zu vielfältig, die Aufgaben zu komplex.

Führen im Sinne einer bewussten und zielgerichteten Einflussnahme auf Menschen ist durchaus lernbar: Eine Metaanalyse von Collins und Holton (2004) belegt, dass Führungskräfte, welche an Entwicklungsmassnahmen teilnehmen, sich hinsichtlich ihres Wissens und Verhaltens deutlich entwickeln.

Seit den 1990er-Jahren zeigen diverse Studien, dass insbesondere der transformationale Führungsstil trainierbar ist: Die Teilnahme an solchen Trainings beeinflusst bestimmte, für die Organisation relevante Kriterien wie Leistung und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte positiv (Rowold, 2015). Ob das Gelernte unmittelbar nach dem Training und auch ein Jahr danach eine positive Wirkung zeigt, hängt davon ab, wie motiviert die Führungsperson ist, ihr Wissen in die Praxis umzusetzen.

Zu den Erfolg versprechenden Lernmethoden gehören laut der Forschung Trainings, Einzel-Coaching sowie Selbst- und Fremdfedback. Neben diesen eher klassischen sollen die moderneren Methoden Peer-Coaching, Mentoring sowie herausfordernde Aufgaben zu positiven Lerneffekten führen.

### 3. Was heisst Führen lernen?

Führen lernen bedeutet, sich bewusst zu verändern. Das betrifft die persönliche Haltung oder Einstellung ebenso wie eigene Verhaltens- oder Kommunikationsweisen. Methodische Fähigkeiten wie Prioritäten und Ziele setzen, Delegieren und Kontrollieren sind relativ einfach zu erwerben. Dazu braucht es Training, Erfahrung und Übung sowie die Freude, mit Menschen umzugehen.

Das Aneignen von personalen und sozialen Kompetenzen wie Umgang mit Stress, Aktives Zuhören und Kritikgespräche führen ist dagegen schon aufwendiger. Hier geht es nicht nur darum, neue Fähigkeiten zu erwerben. Es gilt ebenso, mögliche unbewusste Verhaltensmechanismen zu verändern oder abzulegen. Die eigene Haltung und die Bereitschaft, sich selber zu reflektieren, spielen dabei eine wichtige Rolle.

Noch anspruchsvoller wird es, wenn Wertvorstellungen oder Eigenschaften zu entwickeln sind, die stark mit der Persönlichkeit zusammenhängen. Hierzu braucht es eine Veränderung der eigenen Einstellung sowie den Willen und die Stärke, sich aus der Komfortzone zu bewegen.

Oft kämpft man dabei gegen einen inneren Widerstand: Menschen, die beispielsweise gerne planen und systematisch vorgehen, werden nicht von einem Tag auf den anderen spontan oder flexibel. Wer zur Vorsicht neigt, wird kaum plötzlich mutig oder risikobereit. Menschen, die Situationen oder Aufgaben gerne überdenken, fällt es eher schwer, sofort Entscheide zu fällen.

### Tipp: Wie Sie Ihre Lernfähigkeit als Führungskraft erhöhen

#### **Entdecken Sie Lernchancen**

Schärfen Sie Ihre Wahrnehmung: Wie verändern sich der Markt, die Rahmenbedingungen und Ihr Führungsumfeld? Welche Erwartungen stellen Ihre Mitarbeitenden an Sie? Welche Anforderungen ergeben sich dadurch für Sie als Führungsperson? Beobachten Sie Menschen, die erfolgreich führen. Welche können Ihnen als Vorbild oder Sparring Partner dienen?

#### **Üben Sie sich in Selbst-Reflektion**

Steigern Sie Ihr Bewusstsein für Ihre eigenen Gedanken, Gefühle, Motivationen und Bedürfnisse. Führen Sie ein Tagebuch: Was ist mir heute gelungen, was weniger? Wie habe ich mich gefühlt? Was hat mir gefehlt bzw. was hätte ich gebraucht, um erfolgreicher und zufriedener zu sein?

#### **Holen Sie Feedback zur eigenen Person ein**

Fragen Sie mindestens drei Mal im Jahr Ihre Mitarbeitenden nach Feedback zu Ihrer Führung systematisch oder informell bei passenden Gelegenheiten. Haben Sie keine Angst davor, etwas zu hören zu bekommen, was Ihnen nicht passt. Genau solches zu erfahren, gibt Ihnen die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

#### **Wechseln Sie die Perspektive**

Versuchen Sie eine Situation durch die Augen einer anderen Person zu betrachten. Was denkt mein Kollege oder meine Mitarbeiterin in dieser Situation von mir? Wie

würde diese Person an meiner Stelle reagieren? Was würde sie mir sagen?

#### **Eignen Sie sich eine offene, neugierige Haltung an**

Gehen Sie ein Mal pro Tag oder Woche bewusst auf eine Ihnen fremde Person zu. Das kann, aber muss nicht unbedingt eine Führungsperson sein. Interessieren Sie sich für ihre Aufgaben, Herausforderungen, Erfahrungen und ihr Wissen, aber auch für den Menschen, der dahintersteckt.

#### **Vernetzen Sie sich und teilen Sie Ihr Wissen**

Bauen Sie eine (virtuelle) „Leadership Community“ auf, die dem gegenseitigen Austausch von Wissen dient. Nutzen Sie dazu soziale Gefässe und Plattformen. Treffen Sie sich auch von Angesicht zu Angesicht zu einem informellen Mittagessen oder zu einem kollegialen Coaching.

#### **Verbessern Sie Ihre Volition (Umsetzungskompetenz)**

Volition ist die Fähigkeit, innere und äussere Widerstände oder Hindernisse auf dem Weg zu einem angestrebten Ziel wirksam zu überwinden: Fokussieren Sie sich auf das Wesentliche. Sorgen Sie bewusst für eine positive Stimmung. Lösen Sie sachliche und emotionale Probleme umgehend. Orientieren Sie sich an dem tieferen Sinn der eigenen Arbeit.

## 4. Wie verändert sich die Führung in der neuen Arbeitswelt?

Mitarbeitende sind zunehmend qualifiziert und fachlich ihren Vorgesetzten oft überlegen. Mit der allzeitigen Verfügbarkeit dank digitaler Technologien verändern sich die Arbeitsformen und damit die Arbeitskultur. Klare Kommunikations- und Führungslinien werden aufgeweicht. Die Arbeitswelt 4.0 erlebt einen Wandel weg von hierarchischen hin zu netzwerkartigen Formen der Zusammenarbeit. Dies verlangt nach neuen Formen der Führung.

Moderne Führungsmethoden haben gemeinsam, dass Führungskräfte weniger hierarchisch, mit geringerer Kontrolle und weniger Vorgaben führen. Sie zeichnen sich aus durch horizontale und kooperative Führungselemente. Gemäss der Trendstudie Tjobb 2018 hat die Hälfte der Unternehmen im deutschsprachigen Raum zwar noch keinen modernen Führungsansatz. Es wird also vielerorts Top-Down geführt. Doch hat sich immerhin die andere Hälfte der untersuchten Unternehmen der geteilten und/oder inspirierenden Führung – beides moderne Führungsansätze – verschrieben.

Für eine effektive Führung, in der sich verändernden Arbeitswelt, ist laut Bruch und Berger (2016) an vier Hebeln anzusetzen: Erstens braucht es einen inspirierenden, erklärenden und sinnstiftenden Führungsstil, bei welchem Führungskräfte als Vorbild handeln. Zweitens gilt es, starke Beziehungen im Team zu fördern. Dafür müssen verbindliche Werte wie Vertrauen im Team etabliert sowie Regeln für die Zusammenarbeit und Kommunikation vereinbart werden.

Drittens heisst es für Führungskräfte, lernen loszulassen und ihren Mitarbeitenden Freiräume zum Handeln gewähren. Viertens ist die richtige Auswahl von Mitarbeitenden matchentscheidend für das Gelingen der Transformation in der Arbeitswelt 4.0.

## Beispiele für inspirierende, erklärende und sinnstiftende Führungsstile

### Transformationale Führung

Die Einstellungen, Werte und Gefühle der Mitarbeitenden werden von der Führung dahingehend „transformiert“, dass sie langfristige und übergeordnete Ziele erfüllen. Die vier Dimension der transformationalen Führung nach Bass (1999) sind:

- **Identifizierende Ausstrahlung:** Die Führungskraft dient als Vorbild und Identifikationsfigur und genießt damit das volle Vertrauen der Mitarbeitenden.
- **Inspirierende Motivation:** Die Führungskraft vermittelt eine attraktive Vision, die auf Werten und Idealen aufbaut.
- **Intellektuelle Anregung:** Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden zu unabhängigem Denken an und unterstützt Veränderungen.
- **Individuelle Unterstützung:** Die Führungskraft nimmt die Mitarbeitenden als Individuum wahr und entwickelt sie individuell.

### Authentische Führung

Aufbauend auf dem Konzept der Authentischen Führung von Avolio und Bass (2005) entwickelt sich dieser Führungsansatz laufend weiter. Merkmale und Verhaltensweisen der authentischen Führungskraft sind:

- Sie kommuniziert ihre Werte, Überzeugungen und Glaubensvorstellungen transparent.
- Sie zeigt ein kongruentes Verhalten zwischen Sagen und Tun.
- Sie hat ein Bewusstsein für ihre Stärken, Schwächen, Gefühle und Absichten.
- Sie ist offen und wahrhaftig in der Interaktion mit anderen.

### Ethische Führung

Dieser wertebasierte Führungsansatz nach Trevino, Brown, & Hartman (2003) zeichnet sich aus durch folgende Aspekte:

- **Breites ethisches Bewusstsein:** Die Führungskraft denkt an das grössere Wohl, berücksichtigt mehrere Interessengruppen und setzt auf nachhaltige Ziele.
- **Menschenorientierung:** Die Mitarbeitenden werden respektiert und entwickelt.
- **Ethische Standards:** Die Führungskraft setzt ethische Standards und entsprechende Erwartungen an die Mitarbeitenden. Sie vertritt Werte und zieht ethische Aspekte bei Entscheidungen mit ein. Sie bedient sich der Belohnung bzw. der Bestrafung beim Durchsetzen von Werten und Prinzipien.
- **Ethisches Verhalten:** Die Führungskraft ist Rollenmodell: Sie tut das richtige, ist ehrlich, vertrauensvoll und integer, kommuniziert offen, ist ein guter Zuhörer, ist inspirierend, mutig und stark.

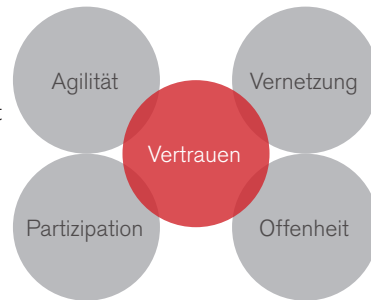


# Beispiele für Führungsmethoden mit kooperativen Führungselementen

## Digital Leadership: VOPA+-Modell

Das Modell für Digital Leadership nach Buhse (2014) basiert auf einer Vertrauenskultur, welche Selbststeuerung und -verantwortung der Mitarbeitenden ermöglicht. Die Anforderungen an die Führungskraft sind:

- **Vernetzung:** Vernetzungen zwischen Menschen über verschiedene Kanäle und soziale Plattformen sowie den direkten persönlichen Austausch herstellen.
- **Offenheit:** Gegenseitigen Wissensaustausch fördern und Informationen allgemein zugänglich machen.
- **Partizipation:** kollektives Wissen anhand von konstruktiven, motivierenden und hierarchiefreien Formen des Austausches mit Einbezug möglichst vieler Personen nutzen.
- **Agilität:** sich schnell an ein sich veränderndes Umfeld anpassen sowie neue Lösungsansätze und Handlungsoptionen entwickeln.



## Shared Leadership (geteilte Führung)

Das Top-Sharing-Modell nach Kuark (2016) steht für eine Art Jobsharing von zwei oder mehreren Führungskräften. Diese tragen eine gemeinsame Führungsverantwortung und teilen sich gemeinsame Aufgaben. Das verbindende Element dieses Führungsmodells ist der «Dialogische Kern», welcher für eine partnerschaftliche und prozessorientierte Grundhaltung steht.

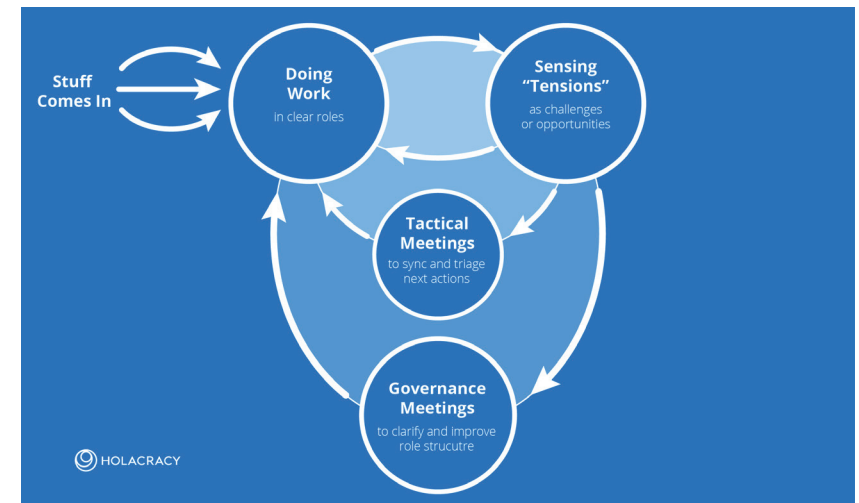
In einem erweiterten Sinn bedeutet geteilte Führung die Verteilung von Führungsaufgaben auf mehrere Personen, die nicht unbedingt hierarchisch ihren Teammitgliedern übergeordnet sind.



## Holocracy

Das von Robertson bereits im Jahre 2009 entworfene Organisationsmodell ist von agilen Ansätzen inspiriert. An Stelle der klassisch-hierarchischen Führung treten verschiedene Rollen, Regeln und Prozesse, die Teams eine autonome Aufgabenerfüllung ermöglichen. Gefässe wie „Governance Meetings“ und „Tactical Meetings“ dienen der Rollenklärung und Synchronisation der Zusammenarbeit.

Führungskräfte, sofern sie notwendig sind, werden demokratisch gewählt. Sie unterstützen ihre Teams bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und helfen, Widerstände zu überwinden.



## 5. Wie unterstützen Unternehmen ihre Führungskräfte beim Lernen?

Die konkrete Ausgestaltung der Führungskräfteentwicklung ist je nach Unternehmensgrösse, Branche, kultureller Ausprägung oder strategischer Ausrichtung (z.B. landesweit oder international) verschieden. Viele grosse Unternehmen betreiben eine eigene Führungsausbildung. Diese richtet sich nach der Strategie und den Unternehmenswerten. Ebenso stattet sie Führungskräfte mit Kompetenzen aus, die sich auf Unternehmens- und Mitarbeiterführung konzentrieren. Eine solche interne Führungsausbildung ist oft als Lernprozess in einer geschlossenen Gruppe gestaltet und findet in mehrtägigen Bausteinen, verteilt über ein bis zwei Jahre, statt. KMUs fehlt es dazu oft an Zeit und Ressourcen. Deshalb greifen diese in den meisten Fällen auf externe Lernangebote zu.

Eng mit der Führungskräfteausbildung verbunden ist die Laufbahnplanung: In manchen grossen Unternehmen existieren feste Entwicklungspläne für Mitarbeitende und Führungskräfte. McKinsey oder Boston Consulting haben das unter der markanten Formel: „Up or out“ bis ins Extreme getrieben. Sehr stark in der internen Entwicklung von Führungsnachwuchs ist Novartis. Laut eigenen Angaben (Geschäftsbericht 2018) haben 79 Prozent der obersten 350 Führungskräfte mindestens eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger, die bzw. der sofort übernehmen können.

Vor dem Hintergrund, der sich verändernden Arbeitswelt darf vermutet werden, dass die klassische Karriere immer mehr zum Auslaufmodell wird. Karrieren gestalten sich fluider und flexibler. Neben der Führungskarriere gibt es auch die Fachkarriere. Beförderungen im traditionellen Sinne müssen durch neue Anreize ersetzt werden. Mitgestaltung, Flexibilität oder mehr Autonomie ist gerade für jüngere Generationen erstrebenswerter als eine Führungsfunktion per se. Dabei definiert sich Führung über das Thema, den Inhalt – nicht über den Status.

Ein Trend in der Führungskräfteentwicklung geht dahin, Führungsfähigkeit auf eine begrenzte Anzahl unternehmensspezifischer Kompetenzen und Werte einzugrenzen, die durch möglichst präzise Verhaltensbeschreibungen operationalisiert werden (Hale, 2004). So lässt sich beispielsweise die Kompetenz Vertrauen, welche in der Arbeitswelt 4.0 immer wichtiger zu werden scheint, wie folgt umschreiben: „Die Führung hat eine Vertrauenskultur etabliert, welche von wahrgenommener Integrität und Kompetenz geprägt ist. Dadurch können tragende Beziehungen aufgebaut und Autonomie gewährt werden.“ (Leadership Barometer 2019).

## 6. Interview mit Marion Fürbeth

### **Welche Führungskompetenzen müssen Führungskräfte in der Schweiz entwickeln? Interview mit Marion Fürbeth, Leiterin Institut für HR und Leadership, Kalaidos Fachhochschule**

*Frau Fürbeth, Führung mit Sinn und Inspiration gepaart mit kooperativen Methoden sowie Mitarbeitende, die sich selber organisieren - reicht das, um die heutigen und künftigen Anforderungen an die Führung in Schweizer Organisationen zu erfüllen?*

Das sind bestimmt wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung in der Arbeitswelt 4.0. Ebenso wichtig ist, dass sich Führungskräfte bezüglich ganz spezifischer, zukunftsrelevanter Eigenschaften und Werten weiterentwickeln. Nur so können Organisationen wettbewerbsfähig bleiben. Jedoch muss auch nicht jedem Trend gefolgt werden.

Beispielsweise sind radikal selbstorganisierte Teams nicht für jeden Unternehmenskontext sinnvoll. Der Abbau von bestehenden und etablierten Hierarchien kann rasch zur Überforderung der Organisation führen. Eine Umstellung muss gut durchdacht und begleitet werden. Manchmal genügt es auch schon, einzelne Elemente oder Prinzipien der Selbstorganisation zu übernehmen, um auch in einer hierarchischen Struktur die Kooperation und Eigenständigkeit der Mitarbeiter verstärkt zu fördern. Die für das eigene Unternehmen geeignete Form zu finden, ist auch eine wichtige Führungskompetenz.

*Wo müssen Führungskräfte noch dazu lernen?*

Es gibt Kompetenzen oder Verhaltensweisen, die sich Führungskräfte antrainiert haben, welche in Zukunft nicht mehr gleich relevant oder sogar kontraproduktiv sind. Führungskräfte sind immer wieder gefordert, ihre Erfolgsrezepte zu überprüfen. Dazu lernen oder sich von bewährten Strategien zu verabschieden erfordert nicht nur Flexibilität, sondern auch eine gewisse Bereitschaft zum Risiko. Altes funktioniert vielleicht nicht mehr, aber für das Neue oder Unbekannte gibt es auch keine Erfolgsgarantie.

Die in Kooperation mit der SKO durchgeführte Studie „Leadership the Swiss Way (2018)“ hat ein ernüchterndes Bild aufgezeigt. Risikobereitschaft und Flexibilität wurden zwar als sehr relevant für die Zukunft eingestuft, aber offenbar tut sich die typische Schweizer Führungskraft mit den beiden Dimensionen schwer. Auch beim laufenden Leadership Barometer (2019) zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab.

## 6. Interview mit Marion Fürbeth

Das gibt schon zu denken, wenn Schweizer Unternehmen in wesentlichen Faktoren schwächeln, welche eine innovative Unternehmenskultur definieren. Welche Entwicklungs- und Lernräume konkret für die einzelne Führungskraft von Bedeutung sind, hängt von den individuellen Ressourcen und den Anforderungen des jeweiligen Umfelds ab.

*Wie kann eine Eigenschaft wie Risikobereitschaft erworben werden? Das tönt nicht ganz einfach.*

Die generelle Bereitschaft zum Risiko hängt sicherlich teilweise mit der Persönlichkeit zusammen oder auch von sozialen Prägungen. Solche Verankerungen lassen sich nicht so einfach lösen. Jedoch ist die Einschätzung von Risiken auch stark von der subjektiven Wahrnehmung geprägt. Abhängig davon, welche Erfahrungen mit dem Eingehen von Risiken gemacht wurden. Wurde durch das Eingehen eines Risikos ein Verlust erlitten, kann dies beispielsweise in eine Übervorsicht aus Angst vor weiteren Misserfolgen resultieren. Dadurch werden Risiken als grösser eingestuft, als sie eigentlich sind und auf der Kehrseite wichtige Chancen verpasst.

Ein Ansatz könnte eine bewusste Auseinandersetzung der Führungskraft mit ihrem eigenen Risikoprofil sein. Auch offen über Risiken diskutieren und diese kalkulierbar machen. Manchmal bleibt nichts anderes übrig als alles auf eine Karte zu setzen. Entscheidend ist dabei, dass die Risiken gemeinsam im Unternehmen getragen werden und im Falle eines Scheiterns keine unvorhergesehenen Sanktionen zu befürchten sind. Etwas zu wagen, setzt eine angstfreie Unternehmenskultur voraus. Das sind Stellschrauben, bei denen man ansetzen kann.

*Und wie sieht das mit der Kompetenz der Führungskraft aus, Vertrauen zu schaffen?*

Vertrauen ist ein fragiles Konstrukt. Es braucht lange bis es aufgebaut ist, aber es braucht wenig, um es zu zerstören. Im aktuellen Leadership Barometer (2019) zeigen die Zwischenresultate, dass bei der Etablierung einer Vertrauenskultur nach wie vor grosser Handlungsbedarf besteht. Ob eine Führungskraft Vertrauen schaffen kann, hängt von vielen Komponenten ab – nicht alle sind beeinflussbar. Im Kern geht es aber um Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, um eine gewisse Berechenbarkeit. Worte und Taten können unterschiedlich interpretiert werden.

Nicht immer kommt das Gesagte so an, wie es gemeint ist. Führungspersonen sollten deshalb immer wieder ihre Wirksamkeit überprüfen. Wenn beispielsweise Missverständnisse geklärt werden können, hilft dies dem Beziehungsaufbau und in der Folge das Vertrauen zu stärken. Dies geht aber nur über aktives Nachfragen und eine transparente Kommunikation. Es wird unterschätzt, wie viel investiert werden muss, damit Mitarbeitende sich öffnen. Gerade in der Hektik des Alltags fehlt meistens die Zeit für solche Gespräche. Deshalb ist die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen, nicht nur eine Frage der Kompetenz, sondern vor allem auch der Priorisierung.

*Wie gelingt „Führen Lernen“?*

Damit die vielen Lernchancen, die eine Führungsaufgabe bietet, optimal genutzt werden können, ist der Wille zur fundierten Auseinandersetzung mit der eigenen Person zentral. Sich beispielsweise die eigenen Werthaltungen oder festgefahrene Überzeugungen bewusst machen und verstehen, wie sich diese in der Führungsarbeit auswirken. Oder Kompetenzen oder auch eigene Grenzen richtig einschätzen.

Oft wird viel zu oberflächlich hingeschaut. Der Druck sich zu verändern, wird bewusst oder unbewusst tief gehalten. Deshalb meiden auch viele Führungskräfte kritische Feedbacks. Doch gerade, wenn es unangenehm und emotional fordernd wird, findet echte Entwicklung und Reifung statt. Wer sich aus der Selbst- und Fremdperspektive ehrlich reflektiert, gewinnt wichtige Erkenntnisse für die eigene Lernreise. Die Begleitung durch einen Coach, den Vorgesetzten oder eines Mentors unterstützt den Prozess nachweislich. Auch Peer-Gruppen können im Rahmen einer Intervention einer Führungsperson entscheidende Impulse geben.

**Vielen Dank für das Gespräch.**



**Marion Fürbeth**

Leiterin Institut für HR und Leadership  
Kalaidos Fachhochschule



## 7. Welche Lernmethoden führen zum Erfolg?

Neben klassischen Methoden der Führungskräfteentwicklung wie allgemeine Skilltrainings, Führungssimulationen, Einzelcoaching oder Leadership-Feedback gibt es eine kleine Anzahl an aktuellen wissenschaftlich abgestützten Instrumenten wie Peercoaching, Mentoring oder Job Rotation bzw. Job Enrichment. In der Unternehmenspraxis werden oft klassische und aktuelle Methoden miteinander verbunden. Aktuelle Instrumente werden der komplexen Arbeitswelt und den vielfältigen Aufgaben von Führungskräften jedoch im Allgemeinen gerechter (Rowold, 2015). In naher Zukunft nimmt laut einer Umfrage der mmb Institute GmbH das selbstorganisierte Lernen (am Arbeitsplatz oder mit gezielter Online-Suche) im Vergleich zur Aneignung von Wissen durch Austausch oder in Kursen stetig zu.

### Evidenzbasierte Methoden der Führungskräfteentwicklung (Rowold, 2015) (Teetz, 2015)

#### Klassische Methoden

##### Training, Führungssimulationen, Video-Feedback

Als Training wird das systematische Bemühen bezeichnet, Führungskräfte die nötigen Fertigkeiten, Konzepte und Einstellungen zu vermitteln, um andere Personen oder Personengruppen zu führen. Zu den wirksamen Trainingsmethoden gehören beispielsweise Simulationen von Führungssituationen wie das Kommunizieren einer Vision inklusive videogestütztem Feedback. Solche Trainings bieten die Möglichkeit, im künstlichen Erfahrungsraum, ohne Zeitdruck und mit geringem Risiko, Handlungsstrategien und Verhaltensweisen zu erproben. So lassen sich auch die daraus folgenden Konsequenzen erfahren.

##### Einzel-Coaching

Einzel-Coaching wird definiert als die kurz- bzw. langfristige Beziehung zwischen einer Führungskraft und einem Coach mit dem Ziel, eine arbeitsbezogene Leistungssteigerung der Führungskraft zu bewirken. Dabei agiert der Coach nicht als Lösungsbringer. Er fördert vielmehr den Denkprozess des Coachee mit gezielten Interventionen (Fragetechniken). So kann die Führungskraft selbst zu eigenständigen Lösungen gelangen. Coaching eignet sich vor allem beim Erlernen von neuen Rollen, der Vorbereitung auf neue Aufgaben sowie zur Reflektion von Einstellungen und Verhalten.

##### Leadership-Feedback

Diese Methode umfasst alle Führungskräfteentwicklungsansätze, die einer Führungskraft Rückmeldung zur Leistung oder zum Verhalten geben. Dabei werden mindestens zwei (Selbst- versus Fremdeinschätzung) bis in der Regel maximal fünf Perspektiven (Selbst-, Mitarbeiter-, Vorgesetzten-, Kollegen-, Kundeneinschätzung) einbezogen. In der Praxis wird diese Methode im Vorfeld oder zu Beginn eines Trainings oder längerfristigen Coaching-Prozesses angewendet.

#### Aktuelle Methoden

##### Peer Coaching, kollegiale Beratung, kreatives Teamcoaching, Learning Circles

Peer Coaching basiert auf der Idee, dass die Expertise zur Lösung von Problemen in den Köpfen der Mitarbeitenden existiert. Dabei lässt sich dieses Potenzial durch einen Moderator freisetzen. So coachen sich mehrere Führungskräfte unter Anleitung eines Moderators gegenseitig zu ihren jeweiligen individuellen, arbeits- und führungsbezogenen Herausforderungen. Peer Coaching ist auch unter den Namen „kreatives Teamcoaching“, „kollegiale Beratung“ oder „Learning Circles“ bekannt und eignet sich zur Verbesserung des eigenen Kommunikations- und Führungsstils.

##### Mentoring, Reverse Mentoring

Beim Mentoring handelt es sich um eine Beziehung einer Nachwuchskraft (Mentee) und einem erfahrenen, oft höherrangigen Arbeitnehmer (Mentor). Diese Mentor-Protegé-Beziehung dient der karrierebezogenen und psychosozialen Förderung und Entwicklung des Führungsnachwuchses. Der Mentor bzw. die Mentorin fungiert dabei als Rollenmodell. Eine neuere, allerdings nicht evidenzbasierte Sonderform des Mentorings, ist das Reverse Mentoring. Hier coacht der Junior den Senior auf jenen Themengebieten, welche der junge Arbeitnehmer besser kann als der ältere Mitarbeitende. In der Praxis ist das Ziel des Reverse Mentorings meistens, die digitale Fitness im Unternehmen zu erhöhen, Prozesse und Strukturen zu verjüngen sowie herkömmliche Denk- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen. Nicht zuletzt soll das gegenseitige Verständnis verschiedener Generationen gefördert werden.

##### Job Rotation, Job Enrichment, Auslandsentsätze

Job Rotation in Form von herausfordernden Einsätzen (= Job Enrichment) findet man vor allem in Grosskonzernen. Dabei wechseln Teilnehmende von Talent-Pools systematisch den Arbeitsplatz für einen begrenzten Zeitraum, dies mehrfach und meistens auf globaler Ebene. So werden diese Nachwuchsführungskräfte in das organisationale Netz integriert und deren Verständnis für gesamtunternehmerische Zusammenhänge geschärft. Job Rotation dient in dieser Form nicht nur zur effizienten Karriereplanung für junge, ambitionierte Mitarbeitende, sondern auch zur Nachwuchssicherung des Unternehmens. Denn: Job Rotation zeigt positive Effekte in der intrinsischen Motivation, der Leistungsfähigkeit und dem affektiven Commitment der Teilnehmenden. Ebenso sind CEOs von Unternehmen, die in ihrer Karriere Auslandsentsätze absolviert haben, tendenziell erfolgreicher als Kollegen, die nicht im Ausland waren.

## 8. Wie kann künstliche Intelligenz zur Führungskräfteentwicklung beitragen?

---

Künstliche Intelligenz (KI) und lernende Algorithmen ermöglichen ein effizientes und gezieltes Vorgehen nicht nur in der Rekrutierung, sondern auch in der Entwicklung von Führungskräften. So kann KI dazu eingesetzt werden, potenziellen Führungsnachwuchs beispielsweise in den sozialen Medien ausfindig zu machen und direkt auf ein allfälliges Interesse anzusprechen. Je nachdem kann ein Chatbot an dieser Stelle die Kommunikation übernehmen und Termine für ein Bewerbungsgespräch mit einem menschlichen Recruiter vereinbaren.

Bei der Bewertung und dem Vergleich der Kandidaten kommt dann KI wieder zum Zug: Die unzähligen Informationen werden verdichtet, Muster erkannt, Schlussfolgerungen gezogen und Empfehlungen für die Auswahl der Kandidaten gemacht. Doch die Technologie hat auch ihre Grenzen, wenn es um die menschliche Intuition oder Erfahrung in Selektionsprozessen geht. Die Stärke liegt im Zusammenspiel zwischen Maschine und Mensch.

Ist eine Führungskraft eingestellt, können KI-Systeme helfen, sie weiterzuentwickeln. Sie reichern das persönliche Profil mit geeigneten Informationen aus internen und externen Quellen an wie Kompetenzen, Aufgaben und bisherige Qualifikationen sowie Interesse und Karriereziele der Führungskraft. Daraus entstehen personalisierte Vorschläge zur Planung der Karriere und Vernetzung mit Führungskräften oder Spezialisten, die über die angestrebten Fähigkeiten verfügen.

Einige Unternehmen arbeiten bereits mit KI-basierten Karriereberatern in Form von Chatbots: Die „Virtual Assistants“ bei der AXA oder der „IBM Watson Career Coach“ unterstützen Führungskräfte und Mitarbeitende in der Beurteilung der eigenen Fähigkeiten sowie bei der Suche nach den passenden Weiterbildungs- und internen Aufstiegsmöglichkeiten. Chatbots sind unter anderem in der Lage, individualisierte Lernangebote – sei es eine App oder ein Blended-Learning-Programm zu empfehlen, ohne dass die Führungskraft aktiv danach gesucht hat.

KI kann auf ganz spezifische Bedürfnisse der Lernenden eingehen und individualisierte Lerninhalte anbieten. So gibt es auch virtuelle Coaches für Führungsperson, welche Führungskräfte befähigen, gemeinsam mit dem eigenen Team die Arbeitsbedingungen und das Teamklima zu verbessern. Solche Chatbots vermitteln Fachwissen, erteilen Aufgaben, stellen Werkzeuge zur Teamanalyse zur Verfügung, unterstützen bei der Planung von Team-Workshops, überprüfen den Prozess und das Ergebnis.

Einen solchen persönlichen Coach zu haben, der jeden Tag mit der Führungskraft daran arbeitet, das Beste aus sich und dem eigenen Team zu machen, kann in kurzer Zeit grosse Lerneffekte sowohl bei der Führungskraft als auch bei den Teammitgliedern bewirken. Nicht zuletzt kann dies die Motivation im Team steigern und die Produktivität positiv beeinflussen.

Kurzgefasst: KI-Systeme können feststellen, dass eine Führungskraft Wissenslücken hat, ja sogar, dass neue Aufgaben auf sie zukommen werden, auf die sie mit ihrem bestehenden Skills-Set noch nicht optimal vorbereitet ist. So kann KI dazu beitragen, dass persönliche Weiterentwicklung zum lebenslangen Selbstläufer wird und, dass Führungskräfte sich in einer multioptionalen Welt besser orientieren können.

## 9. Fazit

---

Die geborene Führungspersönlichkeit gibt es ebenso wenig wie die „ausgelernte“ Führungskraft, die jeder Situation gewachsen ist. Die Anforderungen an die Führung in der Arbeitswelt 4.0 sind hoch und mannigfaltig: Sie verlangen nach einem inspirierenden, erklärenden und sinnstiftenden Führungsstil, verbindlichen Werten sowie Regeln für die Zusammenarbeit und Kommunikation. Ebenso gilt es, die Selbststeuerung der Mitarbeitenden und starke Beziehungen im Team zu fördern.

Natürlich ist es wichtig zu wissen, welche Führungskompetenzen zukünftig gefragt sind, welche Lernmethoden Erfolg versprechen und welche KI-Systeme das Lernen unterstützen. Doch letztendlich braucht es die agile Lernpersönlichkeit. Gemeint sind Führungskräfte mit der Fähigkeit und dem Willen, sich selbst zu reflektieren und bewusst zu verändern, eine neue Haltung einzunehmen, neue Verhaltens- und Kommunikationsweisen auszuprobieren, Fehler zu machen, sich immer wieder neuen Gegebenheiten anzupassen und Herausforderungen als neue Lernchance anzunehmen. Führen lernen ist ein lebenslanger Prozess. Nachhaltig wird Lernen dann, wenn Führungskräfte als Vorbild vorangehen.

## 10. Quellen und weiterführende Informationen

---

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.  
doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8 (1), 9-32.

Broghammer, C. (2018). Chatbots, Big Data und Algorithmen. *PersonalSchweiz* (April 2009): 22-26.

Bruch, H. & Berger, S. (2016). Schwerpunkt Führung in der Arbeitswelt von morgen. *Personalführung*, 6, 6-23.

Bruch, H., Färber, J. & Block, C. (2018). Topjob-Trendstudie. Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment. Institut für Führung und Personalmanagement Universität St. Gallen.

Buhse, W. (2014). Management by Internet – Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation. Plassen Verlag.

Collins, D.B. & Holton, E.F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (2), 217-248.

Gernbauer, T. (2019). Künstliche Intelligenz in der Personalentwicklung – Hype oder Innovation mit Zukunftspotential, eLearning Journal:  
<https://www.elearning-journal.com/2019/06/20/ki-personalentwicklung>

Hale, J. (2004). Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results. San Francisco: Pfeiffer.

IBM Think Blog DACH: <https://www.ibm.com/de-de/blogs/think>

Kalaidos Blog: <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Blogs>

Kuark, J.K. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. *Zeitschrift für Führung und Organisation zfo*, 1, 37-43.

mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH. (2017). Corporate Learning wird zum Cyber-Learning. Ergebnisse der 11. Trendstudie „mmb Learning Delphi“:  
[https://mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor\\_2016-2017.pdf](https://mmb-institut.de/wp-content/uploads/mmb-Trendmonitor_2016-2017.pdf)

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer.

Robertson, Brian, J. (2016). Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt München: Vahlen Verlag.

Rowold, J. (2015) Felfe, J. (2015). Konzepte für Training, Coaching und Mentoring. In Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (417-428). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Teetz, T. (2015). Beschäftigungsfähigkeit durch Job Rotation. Erste Ergebnisse der Evaluation eines Pilotprojekts für Produktionsmitarbeiter. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56 (1), 5-37.

# SKO-LeaderTrainings

## Weiterbildung für Führungskräfte

In den SKO-LeaderTrainings lernen Sie Neues oder vertiefen Bekanntes und pflegen den Austausch mit anderen Kadern. Unser Ziel ist eine professionelle Stärkung von Führungskräften in ihren vielfältigen Aufgaben! Weitere Informationen und Anmeldung: [sko.ch/leadertrainings](http://sko.ch/leadertrainings) oder Mail an: [training@sko.ch](mailto:training@sko.ch)

### LeaderTrainings

jeweils von 18:00 - 21:00 Uhr

### Dezentral arbeiten! Dezentral führen?

Di 24. September 2019, [Regensdorf](#)

### Effizient netzwerken

Di 15. Oktober 2019, [Baden](#)

### Fokus und Flow in der Arbeitswelt 4.0

Di 29. Oktober 2019, [Olten](#)

### LinkedIn

Do 31. Oktober 2019, [St. Gallen](#)

### Marketing mit Social Media

Di 19. November 2019, [Muttenz](#)

### Gerationen - jede tickt anders

Di 26. November 2019, [Luzern](#)

### LeaderTrainings Plus

jeweils von 13:30 - 17:30 Uhr

### Personal Branding

Mi 23. Oktober 2019, [Zürich](#)

### Bessere Entscheidungen treffen

Mi 6. November 2019, [Regensdorf](#)

### Digitalen Change im Team meistern

Di 12. November 2019, [Zürich](#)

### Leadership im digitalisierten Umfeld

Mi 20. November 2019, [Baden](#)

SKO-Weiterbildungen  
Kleine Investition mit  
grosser Wirkung



Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Gemeinsam  
gewinnen und  
weiterkommen

**Mitglieder  
werben Mitglieder  
und profitieren!**

[www.sko.ch/mwm](http://www.sko.ch/mwm)  
(mit Wettbewerb)

### Die Schweizer Kader Organisation SKO

Erweitern Sie Ihr Netzwerk und steigern Sie Ihre Kompetenzen und Ihre Arbeitsmarktfähigkeit, um für die zukünftigen Herausforderungen fit zu sein. Nutzen Sie die zahlreichen Angebote in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsberatung und Gesundheitsmanagement, profitieren Sie vom grossen Netzwerk und vielen wertvollen Vorteilsangeboten, wie der kostenlosen Handelszeitung. Die SKO setzt sich ein für die Interessen der Führungskräfte und allen, die beruflich weiterkommen wollen. Jedes Mitglied stärkt unsere, und letztendlich auch Ihre Position in der Gesellschaft. Werden Sie Teil davon, bringen Sie Ihre Karriere in Schwung und werden Sie jetzt Mitglied: [sko.ch/mitglied-werden](http://sko.ch/mitglied-werden)

**SKO  
ASC  
ASQ** Schweizer  
Kader  
Organisation

### Schweizer Kader Organisation SKO

Schaffhauserstrasse 2, CH-8006 Zürich

Postfach, CH-8042 Zürich

T: +41 43 300 50 50

[info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)

[www.sko.ch](http://www.sko.ch)

in Zusammenarbeit mit



**Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.