

# Ein Schritt zur Führungsausbildung für das 21. Jahrhundert

Seit einiger Zeit hat sich die neue Führungsausbildung der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) etabliert: Im Herbst 2005 haben die ersten Prüfungen für den eidgenössischen Fachausweis Führungsfachmann/Führungsfachfrau stattgefunden. Anja Förster war an der SVF-Ausbildung praktisch von Anfang an beteiligt. Für das Jahrbuch personalentwicklung 2006 schildert sie ihre persönlichen Erfahrungen und wirft einen Blick in die Zukunft. Von Anja Förster

**Die Erwartungen an eine Führungsperson** ändern sich, passen sich den Gegebenheiten an und wachsen stetig – zumindest haben viele von uns diesen Eindruck. Was können wir also unternehmen, um einen Menschen in einer Zeit wichtiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen und Veränderungen auf einen solchen verantwortungs- und anspruchsvollen Job vorzubereiten oder ihn zu unterstützen, wenn er bereits in der Führungsverantwortung steht?

Eine der Möglichkeiten, sich auf eine Führungsposition vorzubereiten, ist eine entsprechende Ausbildung. Eine solche Ausbildung ist aber nicht nur für Einsteiger und Einsteigerinnen interessant, die noch keine Erfahrungen auf der Führungsebene sammeln konnten, sondern auch erfahrene Manager können davon profitieren, besonders wenn sie seit Jahren ihre Arbeit machen und sich weiterentwickeln und sozusagen nicht «im eigenen Saft» schmoren möchten.

Seit einigen Jahren ist eine neue Ausbildung auf dem Markt, die von der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) getragen wird. Im Vergleich zu anderen steckt sie noch in den Anfängen, und die Beteiligten können erst auf einige Jahre Erfahrung zurückblicken.

Es gibt in dieser Ausbildung zwei Themenschwerpunkte:

- der Management-Bereich (M) mit institutionellen, prozeduralen und instrumentellen Aspekten und
- der Leadership-Bereich (L) mit Aspekten der zwischenmenschlichen Beziehungen.

## Die Vorteile, aber auch die Nachteile der konsequenten Modularisierung

Ein Charakteristikum der Ausbildung ist der konsequent modulare Aufbau der Ausbildung (Details in der Tabelle

«Übersicht über die Module» auf Seite 44). Das bringt sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. In meiner Erfahrung haben sich folgende Vorteile herauskristallisiert:

- + Die Teilnehmenden können selber entscheiden, ob sie den ganzen Kurs oder nur einige Module besuchen wollen. Dadurch ist die Motivation eine ganz andere.
- + Der Aufbau ermöglicht eine massgeschneiderte Ausbildung für jeden Teilnehmenden.
- + Der zeitliche Aufwand kann den Möglichkeiten angepasst werden. Teilnehmende, die über mehr Zeit verfügen, können in dieser Phase mehrere Module besuchen. Wer zeitlich jedoch sehr eingeschränkt ist, kann sich auf einige wenige Module konzentrieren und die restlichen später absolvieren.

Die Modularisierung hat nach meiner Erfahrung aber auch Nachteile:

- Für die Teilnehmenden, die nur bestimmte Module besuchen, ist eine vollständige Integration in der Gruppe sehr schwierig. So haben mir mehrfach Teilnehmende, die zum Beispiel nur die Leadership-Module besuchten, bestätigt, dass sie sich nicht als Teil der Gruppe fühlen. Dadurch ist es auch schwieriger, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen – am selben Strick zu ziehen.
- Ausserdem ist es möglich, dass sich Teilnehmende nur jene Module herauspicken, die sie für wichtig und relevant halten – und dabei übersehen, dass gerade die anderen ihnen helfen würden, sich weiterzuentwickeln.

Trotz dieser Nachteile entspricht der modulare Aufbau den Erfordernissen der Gegenwart. Die steigenden, immer anspruchsvoller werdenden Erwartungen an Führungspersonen müssen sich in einer fortschrittlichen, praxisnahen und flexiblen Ausbildung widerspiegeln.



Eine modular aufgebaute Ausbildung mit abgestuften Abschlüssen erfüllt diesen Anspruch.

Die Führungsausbildung umfasst drei Abschlussstufen (siehe Grafik «Ausbildung mit dreistufigem Abschluss» auf Seite 44):

1. das SVF-Zertifikat
2. den eidgenössischen Fachausweis Führungsfachmann/Führungsfachfrau
3. das eidgenössische Diplom Führungsfachmann/Führungsfachfrau

Auf dem Niveau der eidgenössischen Berufsprüfung (Fachausweis) konnten die ersten Erfahrungen im Herbst 2005 gemacht werden, die erste Höhere Fachprüfung (eidgenössisches Diplom) wird jedoch nicht vor 2006 durchgeführt werden.

### **Erfahrungen im Definieren der geforderten Kompetenzniveaus**

Ich unterrichte vier der fünf Leadership-Module und wurde dadurch auch mit den Fragen der Teilnehmenden während der Prüfungsvorbereitungen konfrontiert. Einer der schwierigsten Punkte war, dass es zwar einen «Leitfaden Kompetenznachweis für Modulabschlüsse» gibt, aus dem jedoch keine genaue Beschreibung des geforderten Niveaus hervorgeht. Ich hatte also die Verantwortung «herauszuspüren», welche Qualität auf dem Zertifikats-Niveau erwartet wird. Aus diesem Grund habe ich mich im

vergangenen Jahr entschlossen, mich als Expertin für drei Leadership-Fächer weiterbilden zu lassen (L-3, L-4 und L-5). Diese drei Module sind inhaltlich eng vernetzt. Daher können die Handlungskompetenzen der drei Module sowohl einzeln als auch in einer kombinierten Prüfung nachgewiesen werden. Die Prüfung besteht aus drei Teilen einem schriftlichen Bericht, einer Präsentation und einem Verhaltensinterview.

Klarere Antworten brachten mir die Einsätze als Prüfungsexpertin. Dabei war es ein grosser Vorteil, dass ich jeweils mit einem erfahrenen Experten arbeiten konnte. So gelangte ich im Laufe der zwei Prüfungstage zu einer Niveaufinition. Dieses Wissen kann ich jetzt in meine Kurse einfliessen lassen. Das heisst, ich kann die Teilnehmenden optimal vorbereiten, sie auf Schwierigkeiten hinweisen und ihnen Tipps und Hilfe anbieten.

Eine zweite Frage bleibt für mich offen: Zwar konnte jeder Experte für sich eine Niveaufinition finden – aber vergessen wir nicht, dass das subjektive Einschätzungen sind. Erst nach den ersten eidgenössischen Berufsprüfungen im Herbst werde ich in der Lage sein, eine klare Unterscheidung zwischen den erforderlichen Niveaus für Zertifikat und Fachausweis zu treffen.

### **Selbsterkenntnis ist die Voraussetzung für Leadership**

Einen zentralen Stellenwert in der Führungsausbildung haben die Leadership-Module: Nur wer sich selbst gut

## **Genug Zeit zum richtigen Zeitpunkt**

### **Die folgenden (wiederum persönlichen) Erfahrungen und Gedanken richten sich an Schulen, welche diese neue Ausbildung in ihr Angebot aufnehmen möchten:**

- Da sich die Modulbeschreibungen im Bereich Leadership sehr ähneln, ist eine gute Kommunikation zwischen den Lehrkräften zwingend notwendig, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden.
- Es ist empfehlenswert, dass sich nicht mehr als drei Lehrkräfte die Leadership-Module teilen. Da die Überschneidungen zwischen den drei Modulen L-3, L-4 und L-5 sehr gross sind und auch die Prüfung als Kombiprüfung abgelegt werden kann, ist es von Vorteil, wenn die Module von einer Lehrperson übernommen werden. Mehr als drei Lehrkräfte sollten sich die Leadership-Module nicht teilen.
- Die zeitliche Planung der Module sollte in Abstimmung mit den überregional

organisierten Prüfungen erfolgen. Aus Sicht der Teilnehmenden ist es wichtig, dass der Zeitraum zwischen dem Abschluss der Module und den Prüfungen kurz ist.

- Die Abstände zwischen den Kurseinheiten sind ebenfalls zu beachten. Ein Abstand von drei bis vier Wochen ist vorteilhaft.
- Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Stundenzahl für die Leadership-Module von den Schulen oft knapp bemessen wird. Der Eindruck, dass die Schulen dem Management-Bereich mehr Beachtung schenken, kann vermieden werden, wenn ein Gleichgewicht besteht.
- Es hat sich bewährt, sowohl mit dem Management- als auch mit dem Leadership-Bereich im ersten Semester zu beginnen. Dadurch sind die Teilnehmenden in der Lage, das Gelernte zu vernetzen.
- Um dem zum Teil anstrengenden Arbeitsalltag der Teilnehmenden Rech-

nung zu tragen, kann es hilfreich sein, wenn die Leadership-Module an einem Samstag unterrichtet werden könnten. Das würde den Teilnehmenden die Chance geben, ihre Arbeit hinter sich zu lassen, um sich auf sensible Fragen im Bereich Selbstkenntnis und Verhaltensänderungen einzulassen. Die Wahl des Kurstages und der -zeit sind wichtig. Der Abend ist nicht ideal, um Leadership-Fächer zu behandeln. Die Teilnehmenden kommen zum Teil von einem anstrengenden Arbeitstag. Da sind sensible Fragen und mögliche Verhaltensänderungen nahezu unmöglich. Der Samstag ist hier besser geeignet.

- Es hat sich ausserdem gezeigt, dass für bestimmte Themen manchmal vier Lektionen zu je 45 Minuten nicht genügen. Sie benötigen mehr Zeit, als normalerweise an einem Abend zur Verfügung steht. Auch das spricht für den Samstag oder einen anderen ganzen Tag, an dem sich bis zu acht Lektionen planen lassen.

kennt, kann sich selbst optimal managen und auch andere führen. Die fünf Module legen den Grundstock dafür. Meine eigenen Erfahrungen beziehen sich auf diese vier Module:

- Selbstkenntnis als Führungsperson
- eine Gruppe/ ein Team führen
- mit der Gruppe/ dem Team kommunizieren, die Gruppe/ das Team informieren
- in der Gruppe/im Team vorhandene Konflikte bewältigen

Als ich vor gut einem Jahr mit dem ersten Kurs begann, waren die Lehrschriften der Armee – für jedes Modul ein Handbuch – praktisch die einzige Literatur zu dieser Ausbildung. Diese Bücher sind zwar gut aufgebaut, aber armeespezifisch: Die Fallbeispiele und Übungen kommen aus dem Armeespezielltag und sind damit nicht unbedingt für den zivilen Bereich nutzbar. Das Buch «Führungsimpulse» von Peter Gasser (hep Verlag) und die Compendio-Lehrmittel für den eidg. Fachausweis Führungsfachmann/-frau, die seither erschienen sind, stellen eine echte Alternative dar.

Da diese Module sehr auf die Person – sowohl Teilnehmende als auch Dozierende – bezogen sind, habe ich mich entschieden, mein eigenes Skript zu schreiben. Dadurch konnte ich die Schwerpunkte so setzen, wie ich wollte, und die Übungen den einzelnen Klassen «auf den Leib zuschneiden». Zudem war es so möglich, die aktuelle Presse (Zeitungen, Zeitschriften, Internet) einfließen

zu lassen. Diese Entscheidung zum eigenen Skript hat sich bewährt.

### **Selbstverständlichkeiten, die doch nicht selbstverständlich sind**

Immer wieder ist es wichtig, sich ein paar zentrale Grundgedanken zu vergegenwärtigen:

- Die Qualität eines Kurses hängt nicht nur von der Schule und den Dozierenden ab, sondern auch vom Verhältnis der beiden zueinander.
- Die pädagogische Begleitung muss präsent sein, um bei Schwierigkeiten helfend eingreifen zu können.
- Die Administration muss gut durchorganisiert sein, damit ein reibungsloser Ablauf garantiert werden kann.
- Die Kommunikation zwischen der Schule und den Dozierenden sowie die interne Kommunikation zwischen den Dozierenden muss stimmen. Gerade im Leadership-Bereich kann nicht jede oder jeder sein eigenes Süppchen kochen. Eine durchgängige Abstimmung zwischen den Kollegen ist unabdingbar.

Wer im Leadership-Bereich tätig sein möchte, sollte sich ausserdem darüber im Klaren sein, dass die Tätigkeit als Dozierende/r zahlreiche weitere «Rollen» – zum Beispiel Helfer, Psychologin, Coach, Schlichter, ZuhörerIn – umfasst. Die Selbstanalyse der Teilnehmenden läuft nicht ohne Probleme ab. Sie benötigt in schwierigen Phasen eine einfühlsame Begleitung durch die Dozierenden. Nur

## **Die Vorteile für Unternehmen**

### **Für Berufseinsteiger und «alte Hasen»**

Grundsätzlich gibt es auch für Führungsausbildungen drei Möglichkeiten:

- Personalfachleute schicken ihre Mitarbeitenden in externe Kurse.
- Sie organisieren, wenn es genügend Interessierte gibt, diese Ausbildung intern.
- Zunehmend aktuell wird auch die Variante, dass zwei oder mehr Unternehmen eine Weiterbildung gemeinsam organisieren.

In allen Fällen profitiert das Unternehmen von einer praxisbezogenen Ausbildung.

### **Eine firmeninterne Schulung kann folgende Vorzüge haben**

- optimale zeitliche Planung in Abstimmung mit den Möglichkeiten der Firma
- Einbeziehung von firmenspezifischen Inhalten
- Unterstützung von abteilungsübergreifendem und damit vernetztem Denken
- Einbeziehung von real existierenden Problemen und Konflikten als Fallbeispiele
- Nutzung der Erfahrung der «alten Hasen» durch Berufseinsteiger
- Steigerung der Teambildung und Motivation

### **Vorzüge einer externen oder firmenübergreifenden Ausbildung**

- kennen lernen der Sichtweisen anderer Führungskräfte, was der «Betriebsblindheit» entgegenwirkt
- Bildung von Beziehungsnetzwerken
- Möglichkeit einer grösseren Flexibilität durch fremde Fallbeispiele
- bessere Stimulierung und Motivierung
- höherer Grad an Offenheit und weniger Hemmungen ausserhalb des gewohnten Umfeld

### **Integration in firmeninterne Programme**

Als ich nach der universitären Ausbildung in ein Industrieunternehmen kam, wurde mir gleich Führungsverantwortung übertragen. Rückblickend muss ich ehrlich zugeben, dass ich damit überfordert war. Zum Glück war ich in einem Unternehmen in Grossbritannien, in dem es ein «Management Trainee»-Programm gab: Innerhalb der ersten Jahre macht dabei ein Berufseinsteiger in verschiedenen Abteilungen Erfahrungen auf den unterschiedlichsten Gebieten und lernt so die Kultur des Unternehmens kennen. Parallel dazu gibt es Weiterbildungen, die es ihm erleichtern, sein theoretisches Wissen in der Praxis umzusetzen. Die hier beschriebene Führungsausbildung könnte auch in ein solches Programm integriert werden.

## Übersicht über die Module

Management		Leadership	
betriebswirtschaftliche Grundlagen auf Stufe Gruppe/Team	M-1	Selbstkenntnis als Führungsperson	L-1
finanzielles und betriebliches Rechnungswesen auf Stufe Gruppe/Team	M-2	Selbstmanagement als Führungsperson	L-2
Personalwesen auf Stufe Gruppe/Team	M-3	eine Gruppe/ ein Team führen	L-3
eine Gruppe/ein Team organisieren	M-4	mit der Gruppe/ dem Team kommunizieren, die Gruppe/ das Team informieren	L-4
Projektmanagement	M-5	in der Gruppe/im Team vorhandene Konflikte bewältigen	L-5
Recht auf Stufe Gruppe/Team	M-6		

wer sich sicher und verstanden fühlt, kann sich öffnen, um sich auf Experimente einzulassen und so seinen Schwächen die Stirn bieten. Machen wir uns nichts vor: Die Arbeit an uns selber ist immer noch die schwierigste.

### Ein guter Einstieg mit gut geplanten Kick-off-Tagen

Die Erfahrungen aus zwei Kursen haben gezeigt, dass ein oder zwei Kick-off-Tage der Kursarbeit für die folgenden Monate einen Rahmen und eine sichere Basis geben. Wichtig ist allerdings, dass alle teilnehmen – also auch die, die nur bestimmte Module absolvieren.

Die Dozierenden entscheiden vorher, welche Schwerpunkte sie setzen wollen und, daraus resultierend, welche Themen an den Kick-off-Tagen angesprochen und diskutiert werden sollen. Uns war besonders wichtig, dass sich die Teilnehmenden gleich von Anfang an ihrer eigenen Verantwortung in diesem Kurs bewusst werden. Darauf richteten wir die Themen aus:

- Gruppe kennen lernen
- Selbstmanagement
- Selbstkenntnis (Lernstile und Lerntypen)
- Führungsverständnis
- Lerntagebuch

Unsere Ziele waren ganz klar. Wir wollten, dass die Teilnehmenden sich gegenseitig kennen lernen, sich ihrer verschiedenen Rollen bewusst werden, ihre Motivatoren und persönlichen Ziele identifizieren und sich ein Gruppenziel stellen. Diese Ziele dürfen meines Erachtens während des gesamten Kurses nicht aus den Augen verloren werden.

Die Befragung der Teilnehmenden am Ende hat unsere Intention bestätigt. Sie haben die Chance begrüsst, sich ganz am Anfang intensiv kennen zu lernen, ein Gruppengefühl entwickeln zu können und schon erste Schritte in Richtung Selbstkenntnis und Verhaltensänderung zu gehen.

### Ein gut strukturiertes Lerntagebuch als unverzichtbares Instrument

Die SVF-ASFC empfiehlt den Teilnehmenden in ihrem Leitfaden, «ein Lerntagebuch zu führen. Das Lerntagebuch unterstützt die Reflexion und ermöglicht, Lernschritte festzuhalten. Es erleichtert das Abfassen der verlangten Berichte im Rahmen der verschiedenen Kompetenznachweise. Es ist den Teilnehmenden jedoch freigestellt, andere geeignete Methoden und Verfahren zu wählen, um eigene Verhaltensänderungen und den Kompetenzerwerb festzuhalten.» Die Arbeit in drei Kursen hat gezeigt, dass das Lerntagebuch sowohl für den Praxistransfer als auch als Prüfungsvorbereitung wichtig ist. Für das Lerntagebuch braucht es keine feste Vorgabe, die Schulen können hier durchaus ihrer Kreativität freien Lauf lassen.

## Ausbildung mit dreistufigem Abschluss



Es kann auch hilfreich sein, die Teilnehmenden in diesen Prozess mit einzubeziehen, denn letztendlich sind sie die Nutzer.

Aus meiner persönlichen Sicht und Erfahrung sind die folgenden Punkte bei der Gestaltung entscheidend: Dass Lerntagebuch sollte

- möglichst einfach sein,
- eine klare Struktur enthalten mit einem Teil für den Unterricht, einem Teil für den Praxistransfer und einem Teil für die Reflexion der gewonnenen Erfahrungen,
- konsequent auch im Unterricht genutzt werden,
- ein vom Teilnehmenden selbst formuliertes konkretes Ziel enthalten, um es dadurch transparent und kontrollierbar zu machen.

### Wir lernen, das Gelernte nicht einfach ad acta zu legen

Wir alle kennen die Situation: Wir nehmen an einer interessanten Weiterbildung teil, lernen viele neue Dinge, glauben ernsthaft daran, die eine oder andere Sache auch im Alltag anzuwenden, und gehen dann wieder an unseren Arbeitsplatz. Der Alltag holt uns schneller ein als gedacht, die liegen gebliebene Arbeit lässt uns keine Verschnaufpause – und ehe wir es selber realisieren, haben wir alle guten Vorsätze vergessen. Und die Weiterbildungsunterlagen sind ordentlich abgeheftet und stehen in einem Regal, wo sie vor sich hinstauben.

Die Ausbildung in den Leadership-Modulen muss gerade hier gegensteuern. Das geschieht, indem eine Zeitspanne von drei bis vier Wochen zwischen den Kurseinheiten eingeplant wird, so dass die Teilnehmenden in dieser Zeit ihre eigenen Erfahrungen in der Praxis machen können. Sie erhalten die Möglichkeit, das Gehörte zu verdauen, ihre eigenen Verhaltensweisen zu beobachten, Veränderungen auszuprobieren und mit den gewonnenen Erfahrungen zurück in den Unterricht zu kommen. Da die Teilnehmenden der ersten Ausbildungsstufe – SVF-Zertifikate – noch keine Führungsposition innehaben müssen, müssen die Dozierenden sie darauf hinweisen, dass der Praxistransfer auch im Privatleben, bei einer Freizeitaktivität, in einem Verein oder in einer Behörde passieren kann. Für die zweite und dritte Stufe stehen dann Erfahrungen aus der eigenen Führungspraxis im Vordergrund.

In Sinne eines knappen Fazits meiner Erfahrungen würde ich sagen, dass die neue Führungsausbildung das Potenzial hat, einen entscheidenden Schritt in Richtung Führungsausbildung für das 21. Jahrhunderts zu tun. Wenn die Wirtschaft gute Erfahrungen mit dieser Ausbildung macht und die Abschlüsse als qualitativ hochwertig beurteilt werden, haben wir eine Chance, in der Zukunft auf Führungspersonen zurückgreifen zu können, die die notwendigen Kompetenzen sowohl im Management- als auch im Leadership-Bereich mitbringen.

#### Informationen, Kontakte und Literatur:

Die Führungsausbildung wird getragen von der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF  
Geschäftsstelle SVF  
Frau Elisabeth Zillig  
BME Consulting  
Hotelgasse 1, Postfach 316  
3000 Bern 7  
T: 031 328 40 67  
F: 031 328 40 55  
elisabeth.zillig@svf-asfc.ch  
www.svf-asfc.ch

Die Internetseite der SVF enthält auch die detaillierte Beschreibung der Stufen, der erwerb- baren Kompetenzen sowie der zu absolvierenden Module (www.svf-asfc.ch /d/PDF/Kurz- profil\_Modulpruefungen.pdf).

#### Die im Text erwähnten Bücher

- Peter Gasser: *Führungsimpulse – Einblicke in die Führungspsychologie*, hep Verlag, Bern 2004, 223 Seiten, Fr. 49. Das Buch ist am Lehrplan der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) und an den Bedürfnissen der KMU orientiert und modular aufgebaut.
- Vom Compendio Verlag gibt es zu jedem Modul ein Lehrmittel. Detaillierte Informationen auf [www.compendio.ch](http://www.compendio.ch)
- Zusätzliche Informationen stammen aus:  
Jean-Paul Thommen: *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, Versus Verlag Zürich 2004 (6. Auflage), Fr. 119.–.

#### Dr. Anja Förster ist

Inhaberin der Firma Denkanstösse, die sowohl Coaching als auch Workshops anbietet. Dabei stehen Themen wie Leadership-Training, Kommunikation, Teamführung, Konfliktmanagement und Selbstkenntnis im Mittelpunkt. Sie ist ferner als Prüfungsexpertin für die SVF-ASFC im Leadership-Bereich tätig. Als diplomierte Erwachsenenbildnerin unterrichtet sie ausserdem Englisch und Deutsch als Fremdsprache.



#### Kontakt: Anja Förster

Rue de Lausanne 37, 1700 Fribourg  
T: 026 323 22 62, 079 577 40 14  
denkanstoesse@anja-foerster.com  
www.anja-foerster.com