

Eder, Wolfgang; Rünzler, Beat  
**Selbstreflexion in (Groß-)Gruppen – ein Modell mit Zukunft? Das Design eines Führungscurriculums**

*Magazin erwachsenenbildung.at (2012) 17, 9 S.*



Quellenangabe/ Reference:

Eder, Wolfgang; Rünzler, Beat: Selbstreflexion in (Groß-)Gruppen – ein Modell mit Zukunft? Das Design eines Führungscurriculums - In: Magazin erwachsenenbildung.at (2012) 17, 9 S. - URN: urn:nbn:de:0111-opus-74014 - DOI: 10.25656/01:7401

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-74014>

<https://doi.org/10.25656/01:7401>

in Kooperation mit / in cooperation with:

Meb



Magazin  
erwachsenenbildung.at

<http://www.erwachsenenbildung.at>

#### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Magazin

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

[www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Ausgabe 17, 2012

## Aspekte betrieblicher Weiterbildung

Zugänge – Ressourcen – Beispiele

Selbstreflexion in (Groß-)Gruppen –  
ein Modell mit Zukunft?

Das Design eines Führungskurriculums

Wolfgang Eder und Beat Rünzler



# Selbstreflexion in (Groß-)Gruppen – ein Modell mit Zukunft?

## Das Design eines Führungscurriculums

**Wolfgang Eder und Beat Rünzler**

Eder, Wolfgang/Rünzler, Beat (2012): Selbstreflexion in (Groß-)Gruppen – ein Modell mit Zukunft? Das Design eines Führungscurriculums.

In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs.

Ausgabe 17, 2012. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/12-17/meb12-17.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: Führung, Führungskräfteentwicklung, Selbstreflexion, Management, Leadership, Großgruppe, Voting-System, Voting, TED, Fördergespräch

### **Kurzzusammenfassung**

Dieser Beitrag beschreibt das Design eines Führungscurriculums, das die beiden Autoren für ein international tätiges Industrieunternehmen und dessen rund 120 deutschsprachige Führungskräfte im Jahr 2011 entwickelt haben und fortlaufend umsetzen. Die spezifischen Anforderungen des Auftraggebers, die Gruppenzusammensetzung und der Ablauf werden dargestellt. Den theoretischen Rahmen bildet das „Vier-Kreise-Modell der Führung“. Die angewandten Methoden im Führungscurriculum sind darauf ausgerichtet, Selbstreflexionsprozesse bei den Teilnehmenden in Gang zu setzen. Ausgangspunkt für die Selbstreflexion bilden Führungssituationen aus dem Führungsalltag. Abschließend werden die Bedeutung von Selbstreflexion für nachhaltiges Lernen und die Vorteile von Großgruppensettings in der Fortbildung von Führungskräften diskutiert.

09

# Selbstreflexion in (Groß-)Gruppen – ein Modell mit Zukunft?

## Das Design eines Führungscurriculums

**Wolfgang Eder und Beat Rünzler**

**Wo Seminar draufsteht, ist oft Schule drin – zumindest aus Sicht der TeilnehmerInnen. Und Schule ist bei vielen Menschen untrennbar mit jeder Menge anstrengender Erinnerungen verbunden. Wenn dann noch erfahrene Führungskräfte „geschult“ werden sollen, die seit Jahren oder Jahrzehnten ihren Führungsalltag meistern und dort täglich ihren Mann oder ihre Frau stehen, sind Widerstände oder zumindest begrenzte Motivation, etwas Neues über Führung zu lernen, vorprogrammiert.**

Deshalb „schulen“ wir keine Führungskräfte; wir trainieren sie auch kaum. Unser Anspruch ist es vielmehr, Anreize zu bieten, um den Führungsalltag der Teilnehmenden gemeinsam zu reflektieren und sie zur kritischen Auseinandersetzung mit neuen Führungsideen und -konzepten einzuladen. Dies in einem Großgruppensetting zu realisieren, war nur eine der Herausforderungen, die im Folgenden skizziert werden.

### **Der Auftrag**

Das Unternehmen GRASS, ein zur Würth-Gruppe gehörender international tätiger Hersteller von Möbelbeschlägen und Verarbeitungsmaschinen mit europäischen Standorten u.a. in Österreich, Deutschland und Tschechien, trat im November 2010 mit dem Anliegen an uns heran, seinen rund 120 Führungskräften ein einheitliches „Führungsbild“ zu vermitteln. Fusionen und Firmenzukäufe in der Vergangenheit hatten ein stark divergierendes

Rollenverständnis über die Aufgaben und Funktion von Führung im Unternehmen erzeugt. Die unterschiedlichen Vorstellungen sollten in ein gemeinsames Bild von Führung transformiert und in der Folge in ähnliche Führungsstandards an allen GRASS-Standorten übergeführt werden.

Im Detail kristallisierten sich bei der Auftragsklärung mit der Geschäftsführung folgende Anforderungen an das zu konzipierende GRASS-Führungscurriculum heraus:

- Die teilnehmenden Führungskräfte sollten einen anhaltenden Nutzen aus der Fortbildung ziehen, der auch für deren MitarbeiterInnen sichtbar und spürbar wird.
- Führungskräfte aller Standorte in Deutschland, Österreich und Tschechien sollten sich im Zuge der Fortbildung besser kennenlernen und mehr Verständnis füreinander entwickeln.
- Die interne Kommunikation zwischen den verschiedenen Unternehmensstandorten sollte sich verbessern.

- Die teilweise wenig förderlichen Erfahrungen der einzelnen TeilnehmerInnen mit Führungskräfte trainings sollten durch eine abwechslungsreiche und motivierende Form der Fortbildung umgedeutet werden.
- Die Praxisrelevanz und Anwendbarkeit der vermittelten Führungsaufgaben/-werkzeuge sollten handlungsleitend sein.
- Basierend auf den Inhalten der Fortbildung sollten in Zukunft unternehmensweite Führungsstandards implementiert werden.
- Aus organisatorischen und budgetären Gründen sollte die Fortbildung in Großgruppen von 30 bis 35 Teilnehmenden stattfinden.

Zudem sollte das Design des Führungscurriculums nicht nur einen Hauch von „Schul-Gefühlen“ aufkommen lassen und dennoch eine intensive Bearbeitung der gewünschten Inhalte ermöglichen.

Mit der Entwicklung des Curriculums wurde im November 2010 begonnen; der erste Workshop erfolgte im Juni 2011.

Mit Ausnahme einzelner homogener Hierarchieebenen (z.B. AbteilungsleiterInnen) war ein hohes Maß an Heterogenität in Bezug auf Standort, Nationalität, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Profession und Führungsspanne bei der Zusammensetzung der Gruppen handlungsleitend. Heterogen war und ist auch das Trainer-Team Beat Rünzler und Wolfgang Eder. Beide haben unterschiedliche Zugänge zum Lernfeld Führung und bringen damit verschiedene inhaltliche wie methodische Schwerpunkte ein: einerseits den Fokus des aus der Praxis kommenden Managers mit

langjähriger Führungserfahrung, andererseits den des erfahrenen Personalentwicklers und Führungskräfte trainings bzw. -coaches. Folgend werden die einzelnen Designelemente kurz beschrieben.

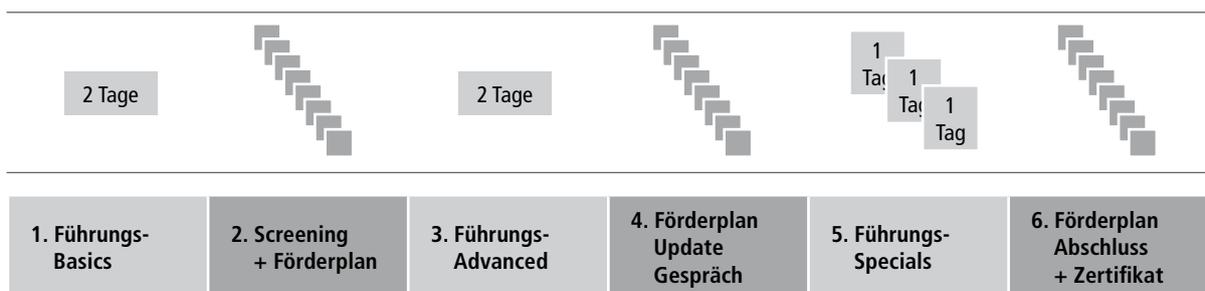
## Der Ablauf

Das GRASS-Führungscurriculum gliedert sich in folgende Abschnitte:

### Führungs-Basics/-Advanced

1. und 3. Abschnitt des Führungscurriculums bestehen aus einer je zweitägigen Fortbildungseinheit, den sogenannten „Führungs-Basics“ und „Führungs-Advanced“. Themen der Führungs-Basics sind die Rolle der Führungskraft bei GRASS, Führen mit Zielen, Situatives Führen sowie Feedback, Lob und Kritik. Bei den Führungs-Advanced-Fortbildungseinheiten bilden Führungsstile, Delegation und Kontrolle, Steuerungslandschaft und MitarbeiterInnen-motivation die inhaltlichen Schwerpunkte. Ein wesentliches Element jeder Fortbildungseinheit ist der Kaminabend mit einem der drei Geschäftsführer (Titel: „Die Geschäftsführung steht Rede und Antwort“). Die Führungskräfte können diese Möglichkeit nützen, um (kritisches) Feedback zu geben, aber vor allem um Antworten auf aktuelle Fragen zum und rund um das Unternehmen zu erhalten etc. – und sie taten es bislang auch. Die Teilnahme an den Führungs-Basics/-Advanced-Einheiten ist grundsätzlich freiwillig, aus Sicht der Geschäftsführung des Unternehmens jedoch hoch erwünscht, was einer Quasi-Verpflichtung gleichkommt.

Abb. 1: Ablauf des GRASS-Führungscurriculums



Quelle: eigene Darstellung

## Screening mit KODE®X

Nach Absolvierung der ersten grundlegenden Fortbildungseinheit ist für jede Führungskraft ein sogenanntes Kompetenz-Screening mit KODE®X geplant. Das Kompetenzmessverfahren KODE®X basiert auf einem wissenschaftlich abgesicherten Modell, welches vier Gruppen von Kompetenzklassen bzw. Grundkompetenzen unterscheidet: die personale, die aktivitäts- und handlungsbezogene, die fachlich-methodische und die sozial-kommunikative Kompetenz. Diese vier Grundkompetenzen bieten den Rahmen für eine weitere Differenzierung in Teilkompetenzen (z.B. Entscheidungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit).

Pro Führungskraft werden im Kompetenz-Screening im Regelfall eine Selbstbeurteilung und eine Fremdbeurteilung (bevorzugt durch den/die unmittelbare/n Vorgesetzte/n) durchgeführt. Dies geschieht anhand ausgedruckter Fragebögen, die den jeweiligen Führungskräften bzw. ihren Vorgesetzten ausgehändigt werden. Ziel des Kompetenz-Screenings ist es, jene Teilkompetenzen festzustellen, in denen die Führungskraft das relativ größte Entwicklungspotenzial hat.

## Fördergespräch und Förderplan

Thema des ersten Fördergesprächs, welches von der Personalentwicklung geführt wird, ist die Planung der individuellen Weiterentwicklung der Führungskraft in den kommenden zwei Jahren. Die Basis bildet die Auswertung des Führungskompetenz-Screenings. Die Ergebnisse des Gesprächs werden in einem Förderplan schriftlich festgehalten. Elemente des Förderplans sind Fortbildungsangebote aus den Führungs-Specials. Nach einem Jahr wird ein Update-Fördergespräch mit einer weiteren Maßnahmenplanung geführt und nach zwei Jahren erfolgt ein abschließendes Evaluationsgespräch über das gesamte Förderprogramm.

## Führungs-Specials

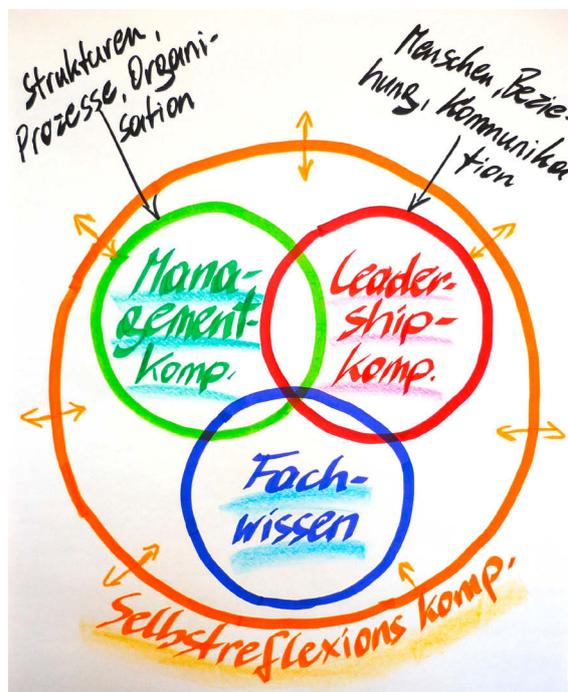
Die Führungs-Specials im Ausmaß von eintägigen Fortbildungseinheiten bieten ein breites Spektrum an Fortbildungsangeboten im Hinblick auf die Reflexion von Führungsaufgaben und den Einsatz

von Führungsinstrumenten. Dies sind etwa Empfehlungen für spezielle Führungsliteratur, Führungscoachings oder moderierte kollegiale Beratung. Beispielthemen für Fortbildungsangebote sind „Zeitmanagement mit Outlook, Blackberry, iPhone & Co“, „Besprechungen und Arbeitsgruppentreffen managen, moderieren, leiten“, „MitarbeiterInnengespräche führen“, „Projektmanagement“, „Stressmanagement und Burnout-Prävention“ oder „Konfliktmanagement“.

## Der theoretische Hintergrund: das „Vier-Kreise-Modell der Führung“

Das für GRASS entwickelte Führungscurriculum orientiert sich inhaltlich an zwei Führungsmodellen. Eines heißt „MitarbeiterInnenführung aus dem FFFF“ (vgl. Buchacher/Wimmer 2008, S. 56ff.); das andere wurde von Wolfgang Eder entwickelt und wird im

Abb. 2: Das „Vier-Kreise-Modell der Führung“



Quelle: Eder 2009 (Arbeitspapier)

Folgenden beschrieben. Es ist die Weiterführung eines Modells, welches ursprünglich im Magna-Steyr-Konzern Verwendung fand.

Das „Vier-Kreise-Modell der Führung“ unterscheidet vier Tätigkeitsfelder des Führungshandelns, namentlich Fachwissen, Management, Leadership und Selbstreflexion(skompetenz).

Fachwissen meint, dass ein wesentlicher Teil der Arbeit von Führungskräften im jeweiligen Fachgebiet stattfindet. Das Tätigkeitsfeld Management umfasst alle methodischen Führungsaufgaben und Führungswerkzeuge. Dabei geht es u.a. um das Führen mit Zielen, das Entwickeln und Anpassen von organisationalen Strukturen, innerhalb derer die Aufgaben der MitarbeiterInnen angesiedelt werden, und um das optimale Steuern bzw. Kontrollieren der Prozesse und Abläufe. Unter Leadership werden alle Aufgaben rund um die sozialen Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft subsumiert. Dies sind z.B. Inhalte und Intensität der Kommunikation, Motivation von MitarbeiterInnen, Förderung der Vertrauensbasis zu den Mitarbeitenden, Coaching, aber auch die Regelung von Meinungsverschiedenheiten bzw. Mediation bei Konflikten zwischen Mitarbeitenden. Das vierte und im eigentlichen Sinne wesentlichste Tätigkeitsfeld einer Führungskraft ist u.E. die Selbstreflexion(skompetenz). Darunter verstehen wir die Bereitschaft einer Führungskraft, sich in ihrem Führungshandeln regelmäßig zu hinterfragen, sich quasi aus der Vogelperspektive selbst zu betrachten, und ihre Fähigkeit, das Feedback von Mitarbeitenden der eigenen Beobachtung gegenüberzustellen bzw. diese als Quelle der Reflexion zu nützen: Wie ist mein eigener Umgang mit MitarbeiterInnen, mit Zielen, Strukturen, Abläufen, der Organisation und welche Konsequenzen und „learnings“ leite ich daraus ab? Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist die wichtigste Voraussetzung für eine beständige Weiterentwicklung und Professionalisierung von Führungskräften und ist ein wesentliches Qualitätssicherungsinstrument in der Führungsarbeit (siehe Rünzler 2006).

Alle im Rahmen des gesamten Führungscurriculums angebotenen Fortbildungen werden in ihren inhaltlichen Schwerpunkten dem Vier-Kreise-Modell zugeordnet. Sowohl die Darstellungsform als auch die verwendeten Begrifflichkeiten dienen einer praxisnahen Versinnbildlichung des von uns einhellig geteilten Führungsverständnisses. Intention des Vier-Kreise-Führungsmodells ist es, ein

Gleichgewicht zwischen fachlichem, methodischem und sozialem Führungshandeln anzustreben und somit die Rolle einer Führungskraft als einen breiten Mix an unterschiedlichen Tätigkeiten und Instrumenten zu verankern. Dies entspricht häufig der tatsächlichen Erlebensrealität von Führungskräften und wird deshalb gerne – so unsere Erfahrungen – von diesen angenommen.

### **Selbstreflexion als Königsaufgabe**

Die Betonung der Selbstreflexion im „Vier-Kreise-Modell der Führung“ soll zeigen, dass Führungskompetenzen u.E. primär durch Anwendung und Reflexion weiterentwickelt werden können und dass Lernsettings, bei denen vor allem Führungstheorien vermittelt bzw. „unterrichtet“, aber nicht in der Praxis erprobt, erfahren und reflektiert werden, lediglich einen begrenzten Nutzen für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung von Führungskräften bieten. Des Weiteren wird durch diesen Zugang die Führungskraft selbst als Experte/Expertin für die (Weiter-)Entwicklung ihrer Führungskompetenzen ins Zentrum gerückt; sie wird animiert, die eigene Professionalisierung selbstständig voranzutreiben und sich weniger von LehrerInnen und externen ExpertInnen abhängig zu machen. Für manche Führungskraft stellt dies – so das bisherige Feedback – einen wohlthuenden Unterschied zu früher erlebten, schulischen Formen der betrieblichen Fortbildung dar.

### **Ein breiter Methoden-Mix**

Der bereits erwähnte Wunsch des Auftraggebers, die Fortbildungen in Großgruppensettings durchzuführen, brachte für das methodische Design des Führungscurriculums neue Herausforderungen mit sich.

### **Räumlich**

Es war ein Raum zu finden, der räumlich und technisch für 35 Menschen Platz bietet (Richtwert > 4 m<sup>2</sup> pro TeilnehmerIn).

Um für Interaktionen und Diskussionen in den Kleingruppen ausreichend Platz zu haben, wurde ein Setting mit Tischen in einer nach vorne hin offenen U-Form gewählt. Die Leinwand mit einem

Abb. 3: Anordnung des Seminarraums, Hotel Valavier, Brand, Vorarlberg



Quelle: Eder 2012

großen lichtstarken Beamer wurde zentral angeordnet, zwei Flipcharts, drei Pinwände und die beiden Trainer-Tische wurden jeweils seitlich der Leinwand positioniert. Für Inputs wurden die Flipcharts vor die Leinwand geschoben.

### Diskussion und Feedback in der Großgruppe

Eine offene Diskussion mit mehr als 30 Menschen zu initiieren, ist in aller Regel kein Selbstläufer. Auf den intensiven Meinungsaustausch in der Großgruppe wollten wir jedoch keineswegs verzichten.

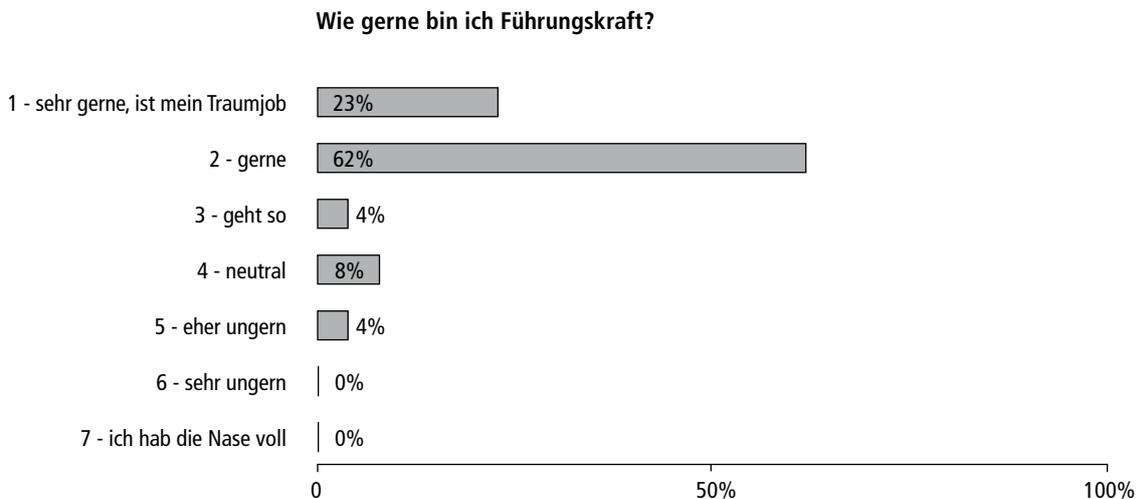
Deshalb kam in den Fortbildungen ein drahtloses Voting-System zum Einsatz. Es wurden Fragen gestellt, wie z.B. „Wie viel % meiner Zeit verbringe ich mit Führungstätigkeiten?“, „Wie gerne bin ich Führungskraft?“ oder „Bei welchen Motivationsfaktoren sehe ich das meiste Optimierungspotential für meine MitarbeiterInnen?“. Jede/r Teilnehmende gab anonym sein/ihr persönliches Voting mittels eines Handsenders ab. An der Leinwand wurde sofort das Ergebnis der gesamten Gruppe sichtbar. Jede/r Teilnehmende hatte damit rasch und einfach die Möglichkeit, selbstreflexiv eigene individuelle Positionen mit jenen der gesamten Gruppe zu vergleichen. Die direkt auf der Leinwand abgebildeten Gruppenergebnisse eignen sich zudem hervorragend, um in kurzer Zeit intensive Diskussionsprozesse in der Großgruppe in Gang zu bringen. Die eigentliche Herausforderung für die Trainer liegt dann darin, die Diskussion wieder in angemessener Zeit zu einem Ende zu bringen.

### Dreischritt mit Reflexion in Kleingruppen

Um den persönlichen bzw. fachlichen Nutzen zu optimieren, verfolgten die inhaltlichen Inputs der beiden Trainer die Form eines Dreischritts:

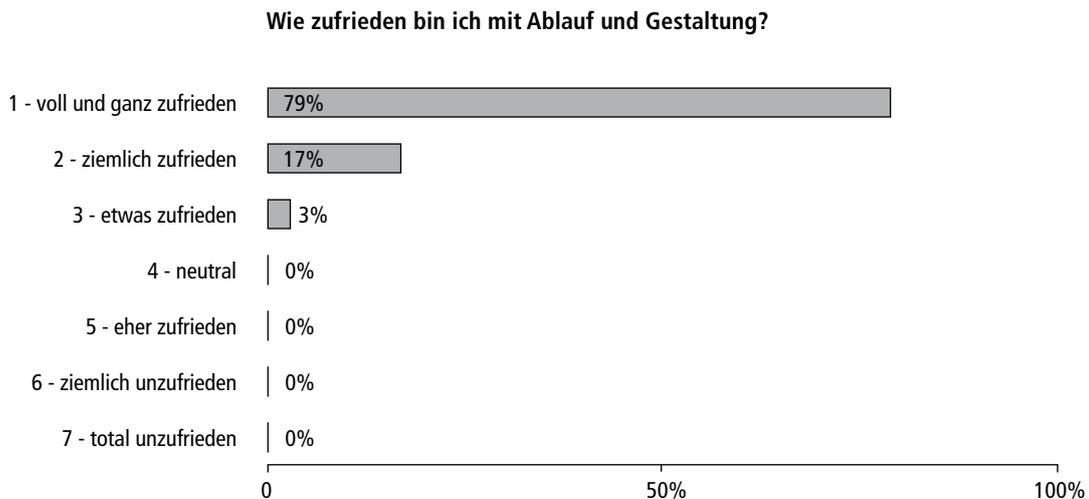
1. Inputs: Die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe beider Trainer ermöglichen den Teilnehmenden das Kennenlernen divergierender

Abb. 4: Ergebnis einer Voting-Frage



Quelle: Eder 2012. (red. bearb.)

Abb. 5: Evaluationsergebnis



Quelle: Eder 2012. (red. bearb.)

- Positionen. Die Inputs sind eher kurz und vor allem praxisorientiert und oft sogar gegenteilig (z.B. Theorien zur Arbeitsmotivation, Führungsstile).
2. Anwendung: Durch Reflexionsfragebögen (z.B. Zielorientiertheit des eigenen Führens) in Einzelarbeit und mittels Bearbeitung kleiner Aufgaben in Triaden, bei denen die Anwendung von Führungsinstrumenten erprobt wird, haben die TeilnehmerInnen die Gelegenheit, sich möglichst praxisnah mit dem Nutzen der Inputs auseinanderzusetzen.
  3. Reflexion in der Kleingruppe: In wechselnden Kleingruppenkonstellationen diskutieren die TeilnehmerInnen ihre Gedanken und Erfahrungen zur jeweils vorgestellten Führungsaufgabe bzw. zum Führungsinstrument und profitieren so vom Erfahrungswissen der anderen Teilnehmenden. Ebenso bieten die Kleingruppen die Möglichkeit, divergierende Standpunkte intensiv zu diskutieren. Offene Fragen können zur inhaltlichen Vertiefung auch wieder in die Großgruppe zurückgebracht werden.

## Abschließende Erkenntnisse

Der Fokus auf Selbstreflexion und das Großgruppen-setting im GRASS-Führungscurriculum haben sich bewährt; das Feedback der Personalentwicklung, der Geschäftsführung und die Ergebnisse der nach

jeder Fortbildung durchgeführten standardisierten Evaluation des Führungscurriculums bestätigen dies (siehe etwa die Frage zur Zufriedenheit in Abb. 5).

Durch häufige Anwendung des Dreischritts von Input, Anwendung und Reflexion wird für die TeilnehmerInnen – so unsere Erfahrungen – der Nutzen von Selbstreflexion und kollegialem Austausch direkt erlebbar. Der mittels Voting-System mögliche anonyme Vergleich eigener Positionen mit der Meinung anderer schafft weitere Anreize zur Selbstreflexion. Der Einsatz des drahtlosen Voting-Systems mit Handsendern stellt dabei für viele Führungskräfte zwar eine Neuerung dar, die Diskussionsprozesse im Großgruppenplenum werden dadurch jedoch in einer bisher uns nicht bekannten Intensität und Lebendigkeit ermöglicht.

Das Großgruppen-setting führt neben organisatorischen Erleichterungen und budgetären Vorteilen zu weiteren günstigen Effekten: Durch die zum Teil unterschiedlichen Vorerfahrungen der TeilnehmerInnen werden vielfältige Anreize geboten, voneinander zu lernen und anhand divergierender Standpunkte die eigenen Zugänge kritisch zu überprüfen. Auch kann – so unsere Erfahrungen – das Wissen der Teilnehmenden über die unterschiedlichen Unternehmensstandorte und deren Spezifika auf diese Weise implizit erhöht werden.

Zu hinterfragen ist, inwieweit durch den häufigen Wechsel zwischen Großgruppensetting und Reflexion in Kleingruppen jede/r TeilnehmerIn in ausreichendem Maß durch die beiden Trainer beobachtet und begleitet werden kann.

Die bereits vorne erwähnten unterschiedlichen Zugänge und Erfahrungshintergründe der beiden Trainer machen den Teilnehmenden ein breites Spektrum von bewährten und praxisrelevanten Anregungen für die Professionalisierung der eigenen Führungsaufgaben und -werkzeuge verfügbar.

Dass den Teilnehmenden auch divergierende Meinungen und Standpunkte zugemutet werden, vermittelt in sehr konstruktiver Weise, dass es „die einzig richtige Art zu führen“ nicht gibt; vielmehr sind der Umgang mit Vielfalt, die Adaptierung von Führungswissen an die eigene Führungsrealität und letztendlich die eigenverantwortliche (Weiter-)Entwicklung des Führungshandelns die essenzielle Botschaft, die dieses Führungscurriculum vermitteln möchte.

Unser Ziel war und ist es, die Weiterentwicklung der einzelnen Führungskräfte von GRASS auf Basis

der sichtbar gewordenen persönlichen Kompetenzen mit KODE®X individuell zu konzipieren (Förderplan). Dafür sind von „Kompetenzdefiziten“ abgeleitete Personalentwicklungsmaßnahmen, wie z.B. die Förderung konsequenten Handelns oder die Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit, notwendig. Diesem Anspruch werden wir mit unserem derzeitigen Angebot an Führungs-Specials nicht durchgängig gerecht.

## Resümee

Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung sollte die Praxis traditioneller Fortbildung verlassen und mit neuen Formen von Führungskräftecurricula, welche die Kompetenzentwicklung bzw. das sogenannte implizite Lernen in den Vordergrund stellen, experimentieren.

Das hier vorgestellte großgruppentaugliche Lern-design, welches sich an den „normalen“ Alltagsproblemen von Führungskräften orientiert und damit Selbstreflexionsprozesse ermöglicht, kann u.E. einen substanziellen Beitrag für eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung leisten.

# Literatur

## Verwendete Literatur

**Buchacher, Walter/Wimmer, Josef (2008):** Das Führungsseminar. Werkzeuge für den Führungsalltag in Wort und Bild. Wien: Linde.

## Weiterführende Literatur

**Eder, Wolfgang (2012):** Führungs-Basics. Grundlagen der MitarbeiterInnenführung. Graz (unveröffentlichtes Manuskript).

**Rünzler, Beat (2006):** Von der Qualifizierung zur Kompetenzentwicklung. Lauterach (unveröffentlichtes Manuskript).

## Weiterführende Links

**KODE®X:** <http://www.competenzia.de>



Foto: K.K.

## Wolfgang Eder

office@eder.ch  
http://www.eder.ch  
+43 (0)676 51097272

Wolfgang Eder ist Unternehmensentwickler, Coach und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung, Betriebliche Gesundheitsförderung und Personalentwicklung. In seinem Stammbetrieb als Techniker und systemischer Organisationsentwickler ist er seit vielen Jahren als Führungskrafttrainer und -coach tätig. Er verfügt über Berufserfahrung als Personalentwickler in der Automotive-Industrie und lehrt bzw. lehrte an der Karl-Franzens-Universität Graz, Montanuniversität Leoben und an der FH Campus 02 Graz.



Foto: Nina Kreis

## Mag. Dr. Beat Klaus Rünzler, MBA

info@ruenzler.org  
http://www.ruenzler.org  
+43 (0)660 5096474

Beat Klaus Rünzler war langjährig als Führungskraft in Industrieunternehmen tätig, zuletzt als CFO (Chief Financial Officer) eines Elektronikunternehmens, und war Geschäftsführer (auf Zeit) in einem Unternehmen der Gesundheits- bzw. Sozialbranche. Er ist Wirtschaftspsychologe und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Organisationsberatung, Personalmanagement, Führung coaching und Lehrbeauftragter an der FH Vorarlberg.

# Self-reflection in (Large) Groups – a Model with a Future?

## The design of a leadership curriculum

### Abstract

This article describes the design of a leadership curriculum that both authors developed in 2011 for an international industrial company and its approximately 120 German-speaking executives that has been progressively implemented. It presents the specific requirements of the customer, the composition of the groups and the sequence. The “Four Circles Model of Leadership” provides the theoretical framework. The methods applied in the leadership curriculum are oriented towards triggering self-reflection processes in the participants. Everyday leadership situations provide the starting point for self-reflection. The article closes with a discussion of the meaning of self-reflection for sustainable learning and the advantages of large group settings for the continuing education of executives.

# Impressum/Offenlegung



## Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des BMUKK  
Projekträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Koordination u. Redaktion: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: [www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Herstellung und Verlag der Druck-Version:  
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)  
ISSN: 2076-2879 (Druck)  
ISSN-L: 1993-6818  
ISBN: 9783848231263

## Medieninhaber



Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur  
Minoritenplatz 5  
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Bürglstein 1-7  
A-5360 St. Wolfgang

## Herausgeber der Ausgabe 17, 2012

Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

## HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.<sup>a</sup> Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)  
Dr.<sup>in</sup> Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)  
Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsgr., Institut EDUCON)

## Fachredaktion

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Klagenfurt)  
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)  
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)  
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)  
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)  
Ina Zwirger (ORF Radio Ö1)

## Online-Redaktion

Mag.<sup>a</sup> Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)

## Fachlektorat

Mag.<sup>a</sup> Laura R. Rosinger (Textconsult)

## Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.<sup>a</sup> Andrea Kraus

## Satz

Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

## Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

## Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

## Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das Magazin erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

## Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter [www.creativecommons.at](http://www.creativecommons.at).

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an [redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at) oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

## Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at  
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs  
p.A. Institut EDUCON  
Bürgergasse 8-10  
A-8010 Graz  
[redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at)  
<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin>