

## 7. Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten – Das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot

*Matthias Müssigbrodt, Roman Senderek, Anna Fehrle und Bernd Dworschak*

### 7.1 Einleitung

In einer sich ständig verändernden Welt ist Führung wichtiger denn je. Die Herausforderungen, denen Unternehmen heutzutage gegenüberstehen, erfordern transformationale (vgl. Avolio und Bass 1991) und authentische Führungskräfte (vgl. etwa Luthans und Avolio 2003), die in der Lage sind, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen und den gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) Interaktionsraum (Mensch-Technik-Organisation) in normativer, strategischer und operativer Hinsicht gestalten zu können (vgl. den Beitrag zu Interaktionskompetenz von Dworschak/Fehrle in diesem Buch). Führungskräfte müssen in der Lage sein, komplexe Probleme zu lösen und Teams zu motivieren. Sie müssen insbesondere über eine gute Auffassungsgabe, Problemlösekompetenz sowie digitale Kompetenzen verfügen, aber gleichzeitig auch persönliche Kompetenzen besitzen und offen für neue Ideen und Herausforderungen sein. Entsprechend ist es für viele Unternehmen von entscheidender Bedeutung, dass ihre Führungskräfte dementsprechend weitergebildet werden. In jüngster Vergangenheit ist das Thema der Führungskräfteentwicklung daher verstärkt in den Fokus von Wissenschaft und Praxis gerückt (vgl. DeRue und Myers 2014).

Erfahrungen zeigen, dass die meisten Führungskräfteentwicklungskonzepte in den Unternehmen allerdings noch aus klassischen Ansätzen und Methoden aus der Führungslehre des 20. Jahrhunderts basieren. Aspekte wie eine Reduzierung von Komplexität, die ausschließliche Fokussierung auf Wissen und eine Vernachlässigung des Mindsets (vgl. Kennedy et al. 2013) sowie eine fehlende Berücksichtigung von Erfahrungen (vgl. Bion 1990) und kulturübergreifenden Perspektiven (vgl. Vaara und Washington 2012: 317) sind oftmals erkennbar (vgl. auch DeRue 2011). Auch fußt die Entwicklung von Führungskräften auf einem Defizitansatz, der Lernen eher als rationales Beseitigen von Problemen und Defiziten sieht, anstatt es als Möglichkeit zur Exploration und Bewunderung von Phänomenen (vgl. Gheradi 1999). Doch

die Art und Weise, wie Führungskräfte in neuen Arbeitswelten im Sinne von “New Work” (vgl. Senderek et al. 2021) handeln und denken müssen, unterscheidet sich deutlich von jenen früheren Generationen. Moderne Führungskräfteentwicklung muss diese veränderten Anforderungen berücksichtigen und sich anpassen, sowohl was die Technologien als auch was die Methoden betrifft (vgl. Anders 2021, S. 1ff.). Erstens ist ein wichtiger Aspekt das Einbeziehen digitaler Technologien in die Führungskräfteentwicklung (vgl. Müssigbrodt et al. 2021). Moderne digitale Tools können helfen, Führungskräfteeffektivität zu steigern und Prozesse zu beschleunigen. Dazu gehören nicht nur die Verwendung von Software und Apps, sondern bspw. auch Kollaborationsplattformen und immersive 3D-Lern- und Arbeitsumgebungen. Darüber hinaus bietet die digitale Welt auch neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit, Co-Creation und den Austausch von Erfahrungen. Zweitens muss die Führungskräfteentwicklung auch einen deutlichen Schwerpunkt auf der psychologischen Seite erhalten. Heutzutage ist es ebenso wichtig, dass Führungskräfte über Achtsamkeit (vgl. Brown und Ryan 2003) und emotionale Intelligenz verfügen, um effiziente und anpassbare Teams zu führen (vgl. Müssigbrodt 2021; vgl. Anders 2021: 2). Dies beinhaltet zum Beispiel Trainingsprogramme zur achtsamen Selbstreflexion, zur Konfliktlösung oder zur effektiven Kommunikation. Drittens sind mehr Anstrengungen wünschenswert, um neue Techniken für den Aufbau von Teams zu entwickeln und zu implementieren. Dazu gehören verschiedene Ansätze wie Kreativitätstechniken (Edwards et al. 2015) sowie agile Methoden (vgl. für einen Überblick Hofert 2021). Diese Methoden helfen Führungskräften dabei, effektive Teams zu bilden und zu erhalten und gleichzeitig flexibel auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können. Schließlich sollte immer mehr Wert daraufgelegt werden, dass Führungskräfte selbst Lernende sind (Stichwort: Growth Mindset; vgl. für einen Überblick Derler und Baer 2019). Es ist essenziell, dass sie ihre Kompetenz ständig auf dem neusten Stand halten und sich weiterbilden, um mit den stetig sich verändernden Bedingungen des modernen Unternehmens Schritt halten zu können. Regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen kann ihnen beim Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten sowie beim Austausch mit anderen Führungskräften helfen.

Im Zuge dieser veränderten Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds im Programm *Zukunft der Arbeit* geförderten Verbundprojekts *eLLa4.0* gemeinsam vom FIR e. V. an der RWTH Aachen und dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) das *eLLa4.0*-Weiterbildungsangebot *Leadership Expert 4.0* entwickelt. Ziel des Kurses ist es, Führungskräfte

unterschiedlicher Hierarchieebenen im Zuge der digitalen Transformation bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen und zur Gestaltung guter Arbeit in der digitalisierten Welt zu befähigen. Dabei werden Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen Methoden weitergebildet, um der komplexen und spezialisierten Arbeitsrealität der Führungskräfte mit einer komplexen und spezialisierten Führungskräfteentwicklung zu begegnen. Berücksichtigung findet der gesamte Führungsprozess, von der Selbstführung, über die Individual- und Teamführung bis hin zur Organisationsgestaltung. Der Kurs wurde als sogenannter Blended-Learning-Kurs, bei dem die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden, durchgeführt, d.h. mit Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen (Service, Gesundheitsbranche, Beratung) erfolgreich pilotiert. Der Kurs wird fortan regelmäßig als RWTH-Zertifikatskurs des FIR an der RWTH Aachen angeboten.<sup>1</sup>

## 7.2 Authentische und transformationale Führung als theoretisches Fundament

Das theoretische Fundament des eLLa4.0-Weiterbildungsangebotes liegt in der authentischen (vgl. bspw. Walumbwa et al. 2008; Gardner et al. 2005; Luthans und Avolio 2003) und transformationalen Führung (vgl. bspw. Judge und Piccolo 2004; Avolio und Bass 1991). Es handelt sich dabei um die beiden vorherrschenden und in den letzten Jahrzehnten am meisten erforschten Führungstheorien. Eine vergleichende Metaanalyse von Banks und Kollegen (2016) zeigte, dass die Anwendung dieser Theorien in der Praxis großen Impact haben auf verschiedene Faktoren wie Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Führungskraft, Aufgabenleistung, Organisationsverhalten, Effektivität der Führungskraft sowie Gruppenergebnisse und organisatorische Leistung. Obwohl dieselbe Studie große Schnittmengen zwischen diesen Konstrukten aufzeigte, bezieht sich authentische Führung stärker auf einen breiteren kollektiven Fokus, während die transformationale Führung auf die individuellen Ebene ausgerichtet ist (vgl. Banks et al. 2016: 643). In Anbetracht dieser komplementären und doch unterschiedlichen Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wird es als besonders geeignet gesehen, in der Führungskräfteentwicklung beide Ansätze zu integrieren (vgl. Rodriguez et al. 2017).

---

1 Infos zu aktuellen Angeboten aller Zertifikatskurse des FIR finden sich unter: <https://www.fir.rwth-aachen.de/qualifikation/rwth-zertifikatskurse/>

### 7.2.1 Authentische Führung

“*This above all: Be true to thyself.*“ Dieses Zitat aus Shakespeares Hamlet beschreibt treffend den Kerngedanken der Authentizität. Wer authentisch führt, handelt im Einklang mit seinen innersten Werten, Motiven und Gefühlen (vgl. im Folgenden Weibler 2018a.). Im Idealfall folgen authentische Führungskräfte ihren eigenen hohen Integritätsstandards. Durch ein Verhalten der Führungskraft, das mit dessen innersten Orientierungen übereinstimmt, soll bei den Beschäftigten ebenfalls ein wertorientiertes und motivkonformes Verhalten hervorgerufen werden. Der authentische Leader dient als Vorbild. Beim Konzept der authentischen Führung wird angenommen, dass die agierenden Personen einen verantwortungsvollen Umgang miteinander anstreben und die Interessen der Unternehmen beständig im Blick behalten. Dreh- und Angelpunkt bleibt die Authentizität der Führungskraft, die sich aus den beiden Dimensionen Selbsterkenntnis und Selbstregulation zusammensetzt:

- **Selbsterkenntnis:** Selbsterkenntnis ist die Fähigkeit, durch eine Innenschau die eigenen Anliegen und das eigene Tun zu reflektieren. Diese Reflexion sollte insbesondere an wegweisenden Stellen erfolgen sowie den damit verbundenen Erlebnissen. Eingewoben in den Prozess sind Einschätzungen von Dritten. Am Ende sollte die Führungskraft Klarheit über ihre Identität, Moralität und ihre Persönlichkeit mit all ihren Stärken und Schwächen gewinnen.
- **Selbstregulation:** Die Führungskraft muss an sie herangetragene Informationen vorurteilsfrei würdigen, ausgewogen abwägen, sich in der Führungsbeziehung transparent geben sowie moralische Prinzipien vertreten. Engstirnigkeit oder Impulsivität sind kein legitimes Verhalten.

Die Beachtung dieser beiden Dimensionen ermöglicht eine authentische Führung, die nur wirksam werden kann, wenn sie von allen Beteiligten gleichermaßen wahrgenommen wird. Daher konzentriert sich die Forschung heute u.a. auf die Frage, was eine solche Zuschreibung fördert. Als wesentlich haben sich zwei Aspekte herauskristallisiert:

- Die Übereinstimmung der eigenen Körpersprache, der Mimik und der Gestik mit dem, was gesprochen und an Botschaften gesendet wird.
- Die Kommunikation einschneidender Erlebnisse aus dem eigenen Leben, insbesondere persönliche Wendepunkte und Fälle des Scheiterns und die damit verbundenen Lerneffekte (Storytelling).

Die Theorie der authentischen Führung erklärt, wie man im Reden und Tun Glaubwürdigkeit erreicht und welche Auswirkungen dies auf das Umfeld haben kann. Sie gibt einen klaren Orientierungspunkt für Führungskräfte. Die Frage, wie authentische Führung in Unternehmen gefördert werden kann, wird jedoch noch unzureichend thematisiert. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, innovative Lehr- und Lernkonzepte auszuloten.

### 7.2.2 Transformationale Führung

Die transformationale Führungstheorie wurde seit Beginn der 1990er-Jahre intensiv beforscht (vgl. im Folgenden Weibler 2018b). Ihre Bedeutung für Veränderungsprozesse ist sehr groß. Zudem benennt sie wesentliche und anerkannte beschäftigtenseitige Treiber für eine Leistungsentfaltung durch definierte Anforderungen an die Person ebenso wie an das Verhalten des Führenden und untersucht diese Faktoren empirisch. Die zentrale Idee des Konzepts der transformationalen Führung ist, dass Beschäftigte zu außergewöhnlichen Leistungen angeregt und dabei sichergestellt werden soll, dass diese Leistungen vorrangig dem Unternehmen und weniger den eigenen Interessen dienen. Dies setzt eine Veränderung beim Beschäftigten voraus. In Fortführung der charismatischen Führungstheorie wird dem Führenden hierbei eine entscheidende Rolle zugesprochen: Er oder sie soll durch Vorbildwirkung in Form eines beispielhaften Charakters und wegweisendem Verhalten zeigen, was in dem jeweiligen Unternehmen gewünscht wird. Ferner sollen durch Inspiration und Motivation Energien freigesetzt werden, die ein zielorientiertes Handeln emotional aufladen und damit beflügeln können. Dabei soll die Führungskraft den Einzelnen als Person respektieren, individuell und spezifisch unterstützen sowie mit seinen wechselnden Bedürfnissen, Ängsten, Freuden und Erwartungen ernst nehmen. Neben diesen Anforderungen, die die angestrebte Transformation erzeugen, ausrichten und stabilisieren sollen, besteht eine zusätzliche Aufgabe des\*der Führenden darin, Beschäftigte zu ermutigen, Bestehendes selbstständig zu hinterfragen sowie unkonventionell und experimentell damit umzugehen. Wichtig ist, dass die transformationale Führungstheorie die sogenannte transaktionale Führungstheorie – mit ihrem wichtigsten Postulat einer *Belohnung gegen Leistung* – nicht etwa ablösen, sondern ergänzen möchte.

### 7.3 Konzeptionierung des eLLa4.0-Weiterbildungsangebotes

#### 7.3.1 Kompetenzbedarfe und Lernziele

Auf Basis der theoretischen Fundierung wurden im Rahmen der Konzeptionierung des Weiterbildungsangebotes verschiedene Arbeitsschritte durchlaufen. Zunächst wurde gemeinsam mit den wissenschaftlichen und betrieblichen Projektpartner\*innen analysiert, welche Kompetenzbedarfe von Führungskräften konkret bestehen und dementsprechend im Weiterbildungsangebot Berücksichtigung finden sollten. Hier kristallisierten sich mit analytischen Kompetenzen und Planungskompetenzen (bspw. gute Auffassungsgabe; Problemlösekompetenz; Weiterentwicklung von Technologien in Berufs- und Tätigkeitsfeldern), digitale Medienkompetenzen (bspw. effektives Kommunizieren auch über Distanzen hinweg; Technologie-Know-How/Aneignung neuer Wissensbestände; Verständnis von Daten, Datenschutz und Prozessen; Kreatives Denken) und persönlichen Kompetenzen (bspw. die persönliche Weiterentwicklung des Führungsstils; Reflexionsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit; Emotionale Intelligenz) diverse Kompetenzbündel als Bestandteile von Interaktionskompetenz heraus, die eng mit der authentischen und transformationalen Führung in Verbindung stehen und ebenso den soziotechnischen Ansatz referieren können. Nach Anders (2021) sind es die drei Lernbereiche (später im Kurs als Module bezeichnet) *Leading Yourself* (intrapersonell; Modul 1), *Leading People and Teams* (interpersonell, Modul 2) sowie *Leading Organizations* (strategisch, Modul 3), die im Rahmen der Entwicklung von authentischer und transformationaler Führung beachtet werden müssen:

- *Leading Yourself*: Förderung von Selbstkenntnis, Selbstregulation und Resilienz. Reflexion über die eigene Führungsmotivation sowie Weiterentwicklung der eigenen Führungsidentität in einer zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen.
- *Leading People and Teams*: Aufbau von Führungskompetenzen zur Individual- und Teamführung wie (interkulturelle) Kommunikation, Führung auf Distanz, Coaching-Techniken und Förderung von Agilität in einer digitalisierten Arbeitswelt.
- *Leading Organizations*: Erweiterung strategischer Kompetenzen, um die Potenziale von Digitalisierung und Innovationen für das eigene Unternehmen zu erkennen und umzusetzen und so Veränderungen sowie neue Wege der Wertschöpfung in einem digitalen, volatilen Geschäftsumfeld voranzutreiben.

Entsprechend wurde für diese drei Bereiche konkrete Lernziele des Kurses festgelegt, die später in Lerneinheiten heruntergebrochen wurden. Die Lernziele lauten wie folgt:

- Verständnis für die Grundlagen und Evolution von Führung (Module 1–3),
- Selbstkenntnis (Identität, Führungsmotivation) und Selbstregulation (Emotionsregulation, Achtsamkeit, Stressmanagement, Resilienz) (Modul 1),
- Storytelling und Embodiment (Modul 1),
- Anwendung oder Anpassung des Führungsstils zur Bewältigung spezifischer Herausforderungen in der digitalisierten Arbeitswelt (Modul 1 und Modul 2),
- Führung von Personen und Teams: (interkulturelle) Kommunikation, Führung auf Distanz, Führungsinstrumente, Coaching-Techniken, Förderung von Agilität (Modul 2)
- Strategische Umsetzung von Digitalisierung (Modul 3)
- Kennenlernen neuester Technologietrends in den Labs *DFA Fabrik Aachen* und *Future Work Lab* und den Umgang damit im Führungskontext (Module 2 und 3), sowie
- Praxisbeispiele und *Lessons Learned* aus den eLLa4 0-Cases (Module 1–3).

### 7.3.2 Entwicklungsmöglichkeiten und Kurskonzept

In einem nächsten Arbeitsschritt wurden Entwicklungsmöglichkeiten für die zuvor erhobenen Kompetenzbedarfe und Lernziele abgeleitet. Basierend auf Anders (2001), der in seinem Beitrag die Lernthemen *Reflection* (Reflexion); *Implementation* (Implementierung), *Action* (Handlung) und *Ideation* (Ideenfindung) zur Entwicklung authentischer und transformativer Führung diskutiert, wurde eine abwechslungsreiche Kombination aus theoretischen Komponenten, interaktiven Übungen und Workshops integriert. U.a. wurden Erfahrungslernen, Leader Stories, Rollenspiele, Diskussionsrunden, Learning Communities und das Experimentieren in den beidem Labs Demonstrationsfabrik Aachen und Future Work Lab Stuttgart in den Kurs gezielt eingebaut. Ferner wurden Freiräume zur Reflexion (Stichwort: Mindfulness; vgl. Brown und Ryan 2003) geschaffen und Coachingmöglichkeiten angeboten.

| Zeit                      | Module                                   | Lerneinheiten (LE)   | Dauer LE          | Lernformen                                   | Labs   |
|---------------------------|--|--|-------------------|--|--|
| 5,5 Tage                  | 3 Module                                 | 21 LE insgesamt  | 90 Minuten pro LE | 3 Lernformen                                 | Es werden innovative Anwendungen und Arbeitsweisen praktisch ausprobiert. Dabei entsteht ein tieferes Verständnis der dynamischen Rollen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften in der digitalen Welt. |
| 2 Tage: Webinare/WBTs     | <b>Modul 1:</b> Leading Yourself         | <b>7 LE pro Modul</b>  |                   | <b>Präsenzeinheiten</b> (FJR/Aachen)         |  |
| 3 Tage: Präsenz           | <b>Modul 2:</b> Leading People and Teams | <b>LE umfassen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorträge</li> <li>▪ Diskussionsrunden</li> <li>▪ Dialogische Interaktionen</li> <li>▪ Rollenspiele</li> <li>▪ Design Thinking</li> <li>▪ Übungen</li> </ul> |                   | <b>Webinare</b> (synchron, Online-Einheiten) |  |
| 0,5 Tage: Prüfung/Vortrag | <b>Modul 3:</b> Leading Organizations    |  |                   | <b>WBTs</b> (asynchron)                      | DFA/Innovation Labs und Future Work Lab bringen Führungskräfte mit den aktuellen Tools und Methoden der digitalen Arbeitswelt zusammen.  |

Abb. 1: Überblick Kurskonzept (eigene Darstellung)



Im Rahmen des Kurses wurde ein Blended-Learning-Kurskonzept entwickelt, das Präsenzlernen, Webinare und Web-Based-Trainings (WBTs) kombiniert. Der Kurs umfasst 5,5 Tage, davon 3,5 Tage in Präsenz (inklusive eines halben Prüfungstages), 2 Webinartage die in freier Zeiteinteilung zu bearbeitenden Web-Based-Trainings. Die insgesamt 21 Lerneinheiten dauern jeweils 90 Minuten (vgl. Abbildung 1).

Der Kurs greift im Rahmen der an die Präsenzeinheit vorgelagerten E-Learnings als Tools auf Microsoft Teams, die immersive 3D-Lern- und Arbeitswelt von TriCAT Spaces, das E-Learning Tool Articulate sowie die Lernplattform ILIAS zurück. In der anschließenden Vorbereitungsphase von ca. 1 Monat werden Transferaufgaben zum Selbstlernen bearbeitet. Lern-Communities und individuelles Coaching werden in dieser Phase begleitend angeboten. Die Präsenzphase fand in der Pilotphase am FIR e. V. an der RWTH Aachen statt. Hier wurde die Demonstrationsfabrik Aachen als realer und das Future Work Lab Stuttgart als virtueller Experimentier-raum eingebunden. Die Teilnehmenden hatten somit die Möglichkeit ihre Fähigkeiten in einem realen Produktionsumfeld zu testen und konnten ihre Führungskonzepte erproben, validieren und weiterentwickeln. Die Abbildung 2 stellt den zeitlichen Ablauf des Kurses und seine einzelnen Phasen dar.



Abb. 2: Zeitlicher Ablauf der Weiterbildung (Eigene Darstellung)

In den drei Modulen des Kurses werden umfassende Schlüsselkompetenzen zur erfolgreichen Umsetzung komplexer Unternehmensveränderungen und Technologieeinführungen an Führungskräfte vermittelt (vgl. Abbildung 3a-3c).

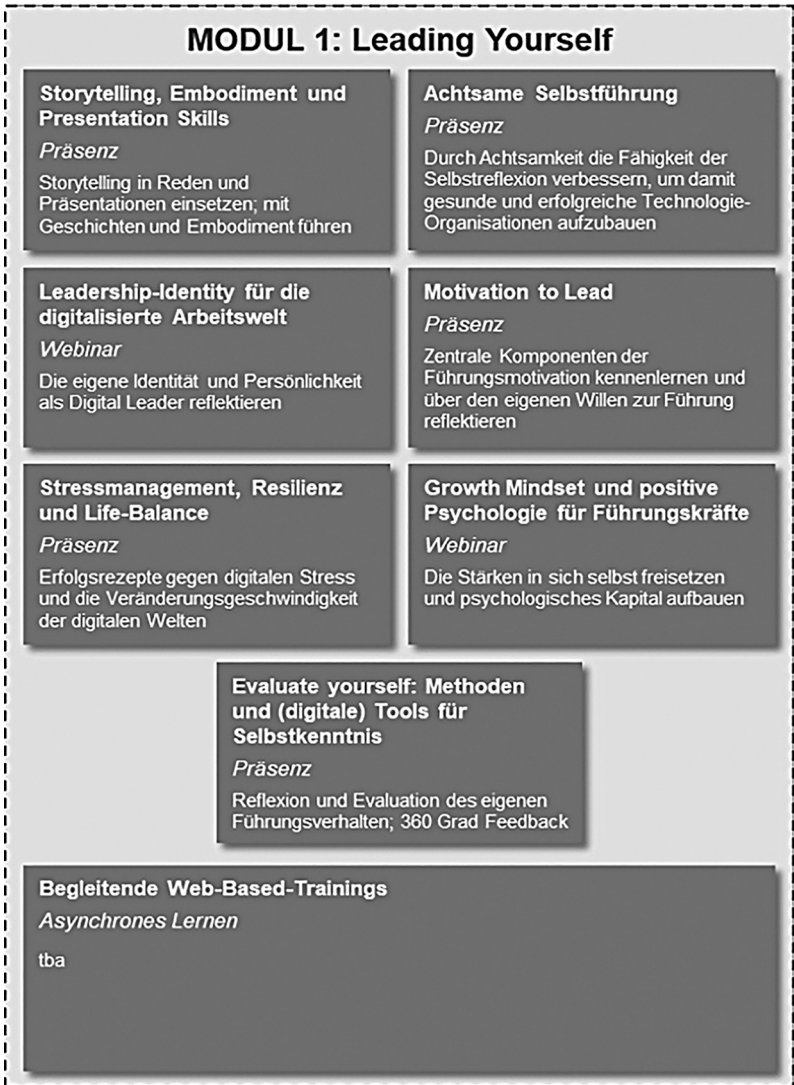


Abb. 3a: Module und Lerneinheiten im Überblick (Eigene Darstellung)

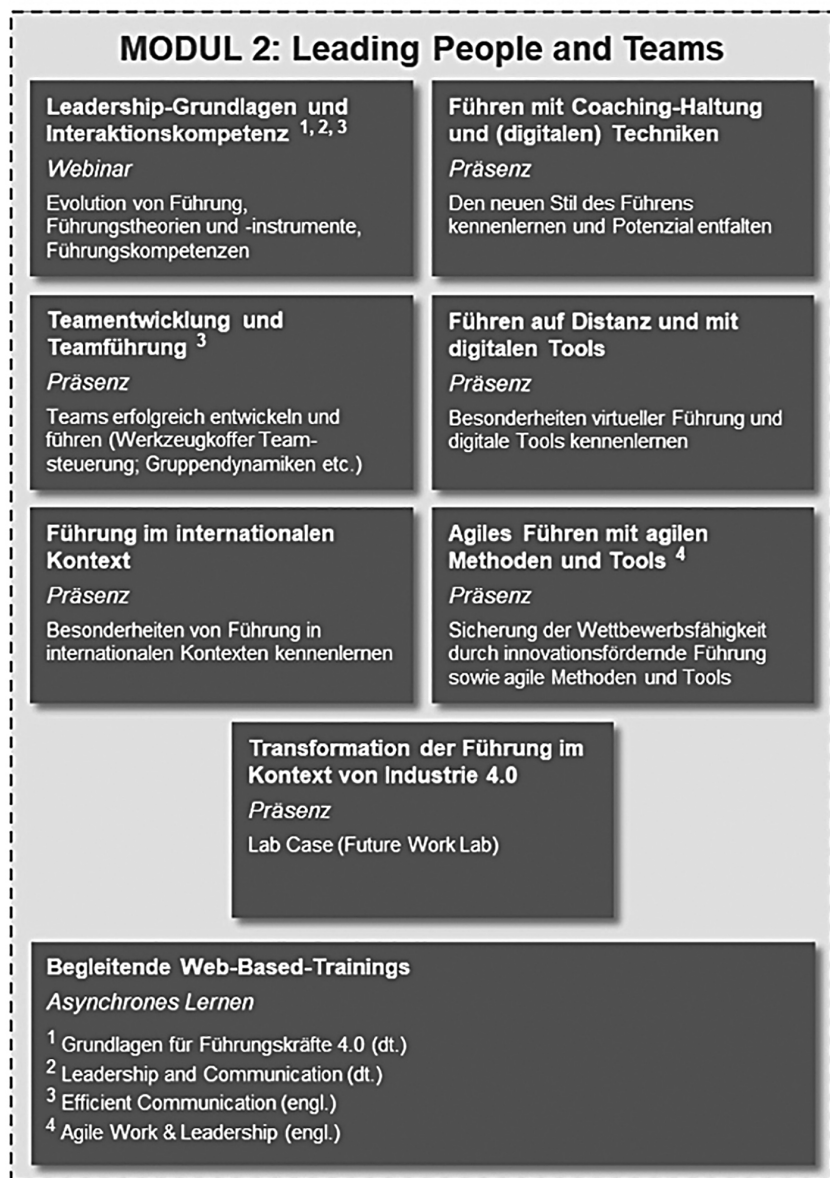


Abb. 3b: Module und Lerneinheiten im Überblick (Eigene Darstellung)

## MODUL 3: Leading Organizations

### Wissen, Kompetenz und Lernen in innovativen Arbeitswelten <sup>5</sup>

#### Präsenz

Digitale Lernkultur und Kompetenzaufbau nachhaltig in Organisationen verankern

### Corporate Purpose – Zwischen Buzzword u. Game Changer <sup>6,7</sup>

#### Präsenz

Den digitalen Wandel mit Sinn gestalten

### Ambidextrie – Beidhändige Führung

#### Webinar

Zusammenführung von stabilitäts- und dynamikorientierten Interaktionssystemen

### Kompass der Digitalisierung

#### Präsenz

Eine Gestaltungshilfe für gute digitale Arbeit

### Von Unternehmen lernen – Learning Journey

#### Präsenz/Webinar

Einblicke in die ella4.0-Cases der Unternehmen WBS, Beumer, DMG, Belfor

### Technologietrends – Wohin die Reise geht <sup>8</sup>

#### Webinar

Technologietrends kennenlernen und frühzeitig den Wandel gestalten

### Prozess- und Datenmanagement

#### Präsenz

Lab Case (DFA Fabrik Aachen)

### Begleitende Web-Based-Trainings

#### Asynchrones Lernen

<sup>5</sup> Lernkultur und Fehlerkultur (dt.)

<sup>6</sup> Identifying and Managing Key Figures (engl.)

<sup>7</sup> Digital Business Modeling for Leaders (engl.)

<sup>8</sup> Technological Trends (dt.)

Abb. 3c: Module und Lerneinheiten im Überblick (Eigene Darstellung)

Lerneinheiten zu den Themen Coaching, Agilität, Ambidextrie, der Digitalisierungskompass, Achtsamkeit und Selbstführung (Motivation to Lead, Resilienz, Identität), Führung auf Distanz finden sich ebenso wieder, wie Teamführung, Best-Practices-Impulse aus den vier eLLa4.0-Cases sowie Kompetenzmanagement und Führung aus interkultureller Perspektive.

#### 7.4 Resümee

Das eLLa4.0 Weiterbildungsangebot ist innovative Wege in der Führungskräfteentwicklung gegangen indem innovative Lehr- und Lernmethoden, reale und digitale Experimentierräume sowie die explizite Berücksichtigung von Themen wie Achtsamkeit, Soziotechnik, Interaktionskompetenz integriert wurden. Die Pilotierung der Weiterbildung und das Feedback der Teilnehmenden und der Impulsgeber\*innen aus Wissenschaft und Praxis haben gezeigt, dass diese Kombination auf breite Resonanz gestoßen ist. Besonders deutlich wurde, dass ein Wechsel zwischen digitalen und realen Räumen sehr sinnvoll ist. Ferner wurde deutlich, dass die Learning Communities Lerninhalte vertiefen, während in individuellen Coachings persönliche Themen ergänzt werden konnten, die im Plenum keine Berücksichtigung gefunden haben. Ebenfalls hat sich die Modulstruktur mit den drei Modulen bewährt. Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmenden erwies sich als vorteilhaft, da so verschiedene Sichtweisen von und auf Führung aufgezeigt werden konnten. Berücksichtigt werden sollte jedoch, dass sich die Teilnehmenden teilweise unterschiedliche Spezialisierungen wünschen. Hier sollte zukünftig genauer geschaut werden, wie branchenspezifische Trainings aussehen könnten, ohne jedoch die branchenübergreifende Perspektive und den dortigen Erfahrungsaustausch auszublenden. Eng hiermit verbunden ist auch das unterschiedliche Lernverhalten der Teilnehmenden in Abhängigkeit der Berufstätigkeit (bspw. sind es Führungskräfte in der Pflege weniger gewohnt, längere Phasen am Stück vor einem Rechner zu verbringen, um E-Learning zu bearbeiten). Aus diesem Grund ist es wichtig, die Trainings so zu gestalten, dass sie für alle Teilnehmenden gleichermaßen interessant und ansprechend sind. Als eine Limitation muss angeführt werden, dass keine Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme im Sinne einer nachhaltigen, langfristigen Verhaltensänderung in Richtung authentischer und transformationaler Führung bei den Führungskräften durchgeführt werden konnten. Eine Vorgehensmethode die potenziell zweckdienlich sein könnte ist u.a. von Abrell et al. (2001) vorgeschlagen worden. Dieser Ansatz soll in kommenden Kursangeboten integriert werden.

## Literaturverzeichnis

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., Moeninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung* 25 (3), 205–224.
- Anders, A. A. (2021). Human-centered leadership development: A communication-based approach for promoting authentic and transformational leadership. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211056558>.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton.
- Banks G.C., McCauley K.D., Gardner W.L., Guler C.E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly* 27 (4), 634–652.
- Bion, W.R. (1990): *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt am Main.
- Brown, K.W., Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4), 822–848.
- Derler, A., Baer, D. (2019). Organizational Growth Mindset: The Key To Culture Change? – Ein Gastbeitrag. <https://www.leadership-insiders.de/organizational-growth-mindset-the-key-to-culture-change/>. Gesehen 06.01.2022.
- DeRue, D.S., Myers, C. (2014). Leadership Development: A review of and Agenda for Future Research. In D.V. Day (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organisations* (S. 832–855). Oxford.
- De Rue, D.S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior* 31, 125–130.
- Edwards, G., Elliot, C., Iszatt-White, M., Schedlitzki, D. (2015). Using creative techniques in leadership learning and development: An introduction. *Advances in Developing Human Resources* 17 (3), 279–288.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005). „Can you see the real me?“ A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16 (3), 343–372.
- Gheradi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies* 20 (1), 101–124.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5), 755–768.
- Kennedy, F., Carroll, B., Francoeur, J. (2013). Mindset Not Skillset: Evaluating in New Paradigma of Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources* 15 (1), 10–26.

- Luthans, F., Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship* (S. 241–261). San Francisco.
- Müssigbrodt, M., Senderek, R., Majewski, L. (2021). Digital Tools for Digital Leadership – New Work for the Industrial Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 105–128).
- Müssigbrodt, M. (2021). Führungskräfte brauchen mehr als Intelligenz. Interview mit Prof. Maren Urner. <https://www.leadership-insiders.de/fuehrungskraefte-brauchen-mehr-als-intelligenz-interview-mit-prof-maren-urner/>. Gesehen 12.12.2022.
- Rodriguez R.A., Green, M.T., Sun, Y., Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic Leadership and transformational leadership: An incremental approach. *Journal of Leadership Studies* 11 (1), 20–35.
- Senderek, R., Müssigbrodt, M., Stich, V. (2021). New Work – Innovative Concepts for Working and Learning in the Digital Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 129–156). Gevelsberg.
- Vaara, E., Washington, R. (2012), Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals* 6 (1), 285–336.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34 (1), 89–126.
- Weibler, J. (2018a). Authentische Führung. <https://www.leadership-insiders.de/authentische-fuehrung/>. Gesehen 06.01.2023.
- Weibler, J. (2018b). Transformationale Führung. <https://www.leadership-insiders.de/transformationale-fuehrung/>. Gesehen 06.01.2023.