



Masterlehrgang „SUPERVISION, COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG“

Masterprüfung im Dezember 2010

Maßnahmen der Personalentwicklung zur Gestaltung von Führungskultur in Organisationen

Mag. Wolfgang Grilz

wolfgang.grilz@trigon.at

Zusammenfassung:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, wie Personalentwicklung auf die Führungskultur in Organisationen Einfluss nimmt. In einem theoretischen Teil wird zunächst der aktuelle Diskurs zur Führungskultur dargestellt. Dabei wird auf die Verantwortungsbereiche und Aufgaben eingegangen, denen Führungskräfte in Organisationen gegenüberstehen. Es zeigt sich, dass Führungsarbeit immer bedeutet, dass Beziehungen gestaltet werden müssen. Die Art der Beziehungsgestaltung ist abhängig von der jeweiligen Situation des Unternehmens sowie von persönlichen und gemeinschaftlichen Vermutungen der Führungskräfte über erfolgversprechende Faktoren bei der Führung von MitarbeiterInnen.

Personalentwicklung hat bei der Mitarbeiterführung eine unterstützende Funktion. Diese Funktion nimmt sie nicht nur dadurch wahr, dass einzelne Führungskräfte beraten oder gefördert werden, sondern vor allem auch dadurch, dass für gemeinsame Vorgangsweisen und Führungsinstrumente sowie für Diskussion und Austausch zum Thema Führung gesorgt wird.

In qualitativen Interviews mit sieben PersonalentwicklerInnen aus sechs Organisationen wurden deren Ansichten über Führung erhoben und Maßnahmen analysiert, welche zur Gestaltung der Führungskultur getroffen werden.

Dabei zeigte sich, dass PersonalentwicklerInnen drei Faktoren als zentral für Führung betrachten: das Entscheidungsverhalten von Führungskräften, die Förderung von Eigenverantwortlichkeit unter den MitarbeiterInnen und gemeinsame Werthaltungen sowie einen wertebasierten Kommunikationsstil im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund unterstützen PersonalentwicklerInnen die Führungskräfte ihrer Organisationen durch Beratungs-, Lern- und Dialogangebote sowie durch die Bereitstellung und Akkordierung von Führungsinstrumenten.