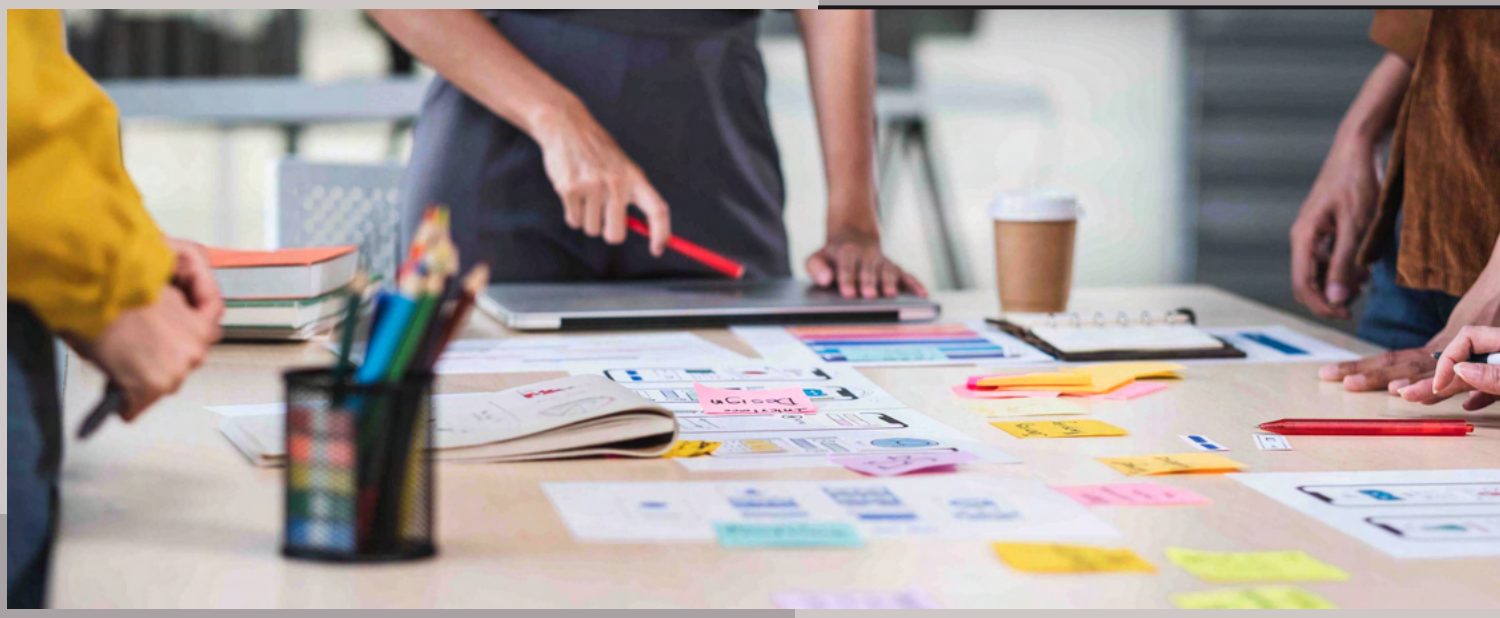
Talent & Executive Development

STUDIE 2023

Eine qualitative Befragung von Verantwortlichen und Experten für organisationale Weiterbildung in Deutschland

Ist Führungskräfteentwicklung noch zeitgemäß?

Durchgeführt und veröffentlicht vom house of leadership



INHALT

	Seite
Einleitung	2
Neue Leader gesucht	3
Weiterbildung - ein Ladenhüter?	4
Die Studie	6
Die Ergebnisse	9
Die Essenz	22
Ein Kommentar	24
Die Herangehensweise	25

HIGHLIGHTS

- Deutsche Unternehmen gaben 2019 ca. 41 Mrd.€ für Weiterbildung aus. 20% der Maßnahmen galten der Entwicklung von Führungskompetenz.
- Um Relevanz und Passung in Bezug auf die aktuellen Herausforderungen der Organisation zu gewährleisten, werden Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend intern abgebildet und seltener extern eingekauft als früher.
- Eines der größten zu lösenden Probleme der Weiterbildung ist die oft praktizierte Beförderung von Fachkräften, die zunächst wenig Führungsfähigkeit und -motivation mitbringen.
- Die Zukunft der Weiterbildung liegt in Peer-Learning-Ansätzen, in bewusstem Motivationsdesign mit starker Teilnehmerzentrierung und in der Etablierung einer digitalen Lerninfrastruktur.

DIE ZIELGRUPPE

Diese Studie wurde mit und für die Entscheider und Manager durchgeführt, die für die Weiterbildung von Talenten und Führungskräften in Unternehmen verantwortlich sind. Gemeinsam mit diesen Experten wollten wir herausfinden, was sie zur Weiterbildung ihrer Führungskräfte bewegt, auf welche Herausforderungen sie dabei stoßen und wie diese gelöst werden können. Wenn dich diese Fragen auch beschäftigen, dann ist diese Studie für dich!

house of leadership

EINLEITUNG

FÜHRUNG IST TOT? LANG LEBE LEADERSHIP!

Immer da, wo Menschen in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder militärischen Systemen zusammenkommen, braucht es Führung als organisierendes Element.

Führung ist ein Phänomen, das sich durch die gesamte Geschichte der Menschheit zieht. Es wird als eigenständiges Prinzip verstanden, das Veränderung und Wachstum überhaupt erst ermöglicht. Kontexte und Umwelten verändern sich, Systeme vergrößern sich, Bedürfnis- und Erwartungsstrukturen unterliegen einem stetigen Wandel und mittels Führung nehmen wir Menschen uns der Gestaltung dieser Phänomene an.

Hatte man bis in die 90er Jahre unter Führung vor allem das disziplinarische Führen von Mitarbeitern im Sinne des „vorgesetzt-Seins“ verstanden, so hat sich mit dem Begriff Leadership ein vielfältigeres Konzept durchgesetzt. Leadership wird als das gelebte Commitment aufgefasst, das nicht nur das Verwalten und Organisieren von Teams und Mitarbeitern beschreibt, sondern auch die Gestaltung von komplexen Prozessen in Zeiten der Veränderung.

Bereits in den 1970er Jahren entwickelte Robert Greenleaf in diesem Zusammenhang das Konzept "Servant Leadership" und damit einen geradezu revolutionären Ansatz, das den Führenden nicht mehr als den Vorgesetzten, sondern als einen Dienenden beschreibt.

Daniel Goleman plädierte mit seinem populärwissenschaftlichen Bestseller über Emotionale Führung Anfang des Jahrtausends ebenfalls für eine Neubetrachtung von Führung. Die Rolle der Führungskraft unterlag einem fundamentalen Wandel: weg von "Order and Command" hin zu einem gelingenden Miteinander.

Auch das vom Arbeitsphilosophen Fridtjof Bergman initiierte New-Work-Konzept weist auf ganz grundlegende Veränderungen im Hinblick auf Bedürfnisse und Erwartungen bei Arbeitnehmern hin. Das hat eine direkte Implikation für den Führungskontext: so lassen sich in der Wirtschaft heute keine starre Führungsprinzipien mehr finden, sondern vor allem integrative und situative Ansätze, die ein neues Bild zeichnen, wie Individuen sich und ihre Arbeitskraft in den Kontext der Leistungserbringung einbringen.

Seit der klassische Ansatz von Führung ad acta gelegt wurde, entwickeln sich im rasanten Tempo immer neue Leadershipstile, die oft nach kurzer Zeit selbst wieder als überholt gelten. Das stellt Unternehmen und ihre Leader vor eine dauerhafte Herausforderung: Welche Fähigkeiten und Eigenschaften brauche ich morgen und wie kann ich sie heute schon erwerben?

NEUE LEADER GESUCHT

Wie können wir die Führungskräfte, die wir brauchen, aus unserem Team heraus entwickeln, wenn wir sie nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren können?

Da es keine abschließende Ausbildung gibt, die Führungskräfte für immer aufs richtige Gleis setzt, ist es mit Blick auf die enorme Veränderungsgeschwindigkeit der heutigen Zeit naheliegend, dass auch sehr gut ausgebildete Universitätsabsolventen nach Eintritt in den Arbeitsmarkt direkt einen Weiterbildungsbedarf erleben.

Mit dem Dartmouth College und der Harvard Business School waren es Universitäten, die zur Mitte des 20. Jahrhunderts als erste Lösungen für das Problem entwickelten, dass Führungskräfte und Manager durch ihre Ausbildung nicht ausreichend auf den Unternehmensalltag vorbereitet waren.

Sie schufen den Master of Business Administration. Dieser wandte sich zu Beginn an jene, die zum Beispiel als Juristen, Natur- oder Geisteswissenschaftler keinen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund hatten, aber in Managementpositionen aufrücken sollten. Im MBA lernten sie mit Finance, Strategic Management, Marketing, Leadership etc. jene Disziplinen kennen, die ein Manager beherrschen muss.

Später wurde der MBA zunehmend auch für diejenigen interessant, die zwar wirtschaftswissenschaftlich gut ausgebildet waren, ihr Wissen und ihren Ausbildungsstand jedoch auffrischen und um neuste Erkenntnisse erweitern wollten. Auch in Deutschland gewann der MBA als hochwertiger akademischer Abschluss an Bedeutung, konnte sich jedoch nicht im gleichen Maße durchsetzen.

Um ein weniger zeitaufwändiges Produkt zu kreieren, ergänzten Business Schools ihr Portfolio um kondensierte Entwicklungsprogramme, in denen sie Essenzen aus einem MBA-Programm anboten. In den sogenannten Advanced Management Programs absolvieren Führungskräfte mit Potential en bloc oder modular in wenigen Wochen ein eng getaktetes Lernprogramm, das sich stark an die Inhalte des MBA anlehnt, allerdings ohne dabei einen offiziellen Abschluss zu erlangen.

Diese Maßnahmen sind zwar weniger zeitintensiv, erfordern jedoch oft eine fünfstellige Investition pro Teilnehmer. Daher sind insbesondere größere Unternehmen dazu übergangen, die Entwicklung von Führungskräften intern durch ihre

Personalabteilung als Executive Education oder Talent Development abzubilden und Business Schools nur noch punktuell mit ins Boot zu holen.

Unter Executive Education laufen dann alle Aktivitäten zusammen, die in Unternehmen darauf ausgerichtet sind, die Entwicklung einer eigenen Führungskultur voranzutreiben. Oft findet hier ein vielfältiger Format- und Methodenmix statt. Dieser wird durch verschiedene Dienstleister und Trainer zu ganz unterschiedlichen, oft aktuellen Themen und modernen Führungsansätzen, wie Resilienz, Diversity oder agile Führung, maßgeschneidert. Die Ausgestaltung und Steuerung dieser Entwicklungsaktivitäten wird dabei von der HR-Abteilung selbst verantwortet.

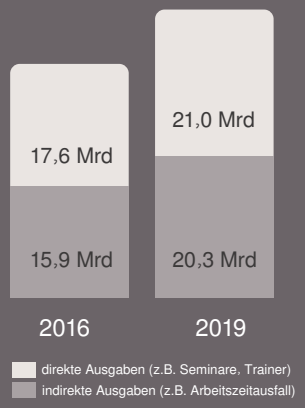
WEITERBILDUNG

VOM BESTSELLER ZUM LADENHÜTER?

Jeder, der als Student oder Schüler im Einzelhandel als Aushilfe gearbeitet hat, kennt den Ausdruck, wenn es um die Attraktivität eines Produktes geht: „Renner oder Penner“. Durch sich verändernde Konsumgewohnheiten verlieren manchmal auch bewährte und erfolgreiche Produkte an Glanz und verkaufen sich plötzlich schleppend. In diesen Fällen entscheidet sich der Hersteller dann entweder für den Tod des Produktes oder aber für seine Weiterentwicklung, die ihm eine Renaissance bescheren kann.

Unternehmen investieren immer mehr in Weiterbildung

Ausgaben für Weiterbildung von Mitarbeiter:innen gesamt in D in Euro



(Quelle: IW Köln, 2020)

Für einige Klassiker aus der großen Produktpalette der Führungskräfteentwicklung könnte dieser Scheideweg gekommen sein: verändern oder abschaffen?

41 Milliarden Euro gaben Unternehmen in Deutschland 2019 für die Weiterbildung von Mitarbeitern aus (Quelle: IW Köln). Das waren 25 Prozenz mehr als noch drei Jahre zuvor. Knapp 20 Prozent davon gingen allein in Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskompetenz (Quelle:. Statistisches Bundesamt). Darin enthalten sind die direkten Kosten für Seminare, Coachings und andere Trainingsformate, in denen angehende wie etablierte Führungskräfte weitergebildet werden, aber auch die indirekten Kosten, d.h. alle Ausgaben, die durch den Arbeitszeitausfall während der Weiterbildung entstehen.

In den letzten Jahren berichteten uns Kunden immer öfter, dass sie diese indirekten Kosten eigentlich stark senken müssten, aber der Markt mit seinen Angeboten darauf kaum Rücksicht nehmen würde.

Wir wurden neugierig, mehr darüber herauszufinden, wie dieses Problem gelöst werden kann, wie nachgefragt Führungskräfteentwicklung überhaupt noch ist und welche Ansätze und Formate Unternehmen als zielführend wahrnehmen. Wir fragten zunächst nur in unserem Netzwerk nach: "Welchen Ansatz verfolgt euer Unternehmen in der Weiterbildung?" "Wie sieht es mit der Messbarkeit des gestifteten Nutzens aus?" "Wie zufrieden ist euer Unternehmen mit seinen Aktivitäten und woran macht ihr das fest?" "Wie geht es euren Führungskräften damit?"

Im Ergebnis erhielten wir sehr unterschiedliche Aussagen, die uns zu dieser Studie inspirierten: Während einige Konzerne aufwendige, kostenintensive Programme als Teil der Führungskräfteentwicklung aus einer Tradition heraus betrieben, hatten kleinere oder jüngere Unternehmen oft einen konkreten Bedarf und suchten in selektiven, kürzeren Maßnahmen konkrete Lösungen, wie zum Beispiel Diversity, Mental Health, Verhandlungskompetenz und Kommunikations- oder Konfliktfähigkeit.

Wir stellen außerdem fest, dass vor allem die Unternehmen, die großformatige Maßnahmen einkauften, nicht eindeutig benennen konnten, was ihre Bemühungen zur Entwicklung ihrer Führungskräfte für das Unternehmen bewirken sollten.

Unternehmen, die hingegen spezifische Maßnahmen kauften, konnten den positiven Nutzen klar benennen. Sie drückten zugleich aber eine höhere Unzufriedenheit bezüglich der Inhalte und Outcomes der Weiterbildungsmaßnahmen aus.

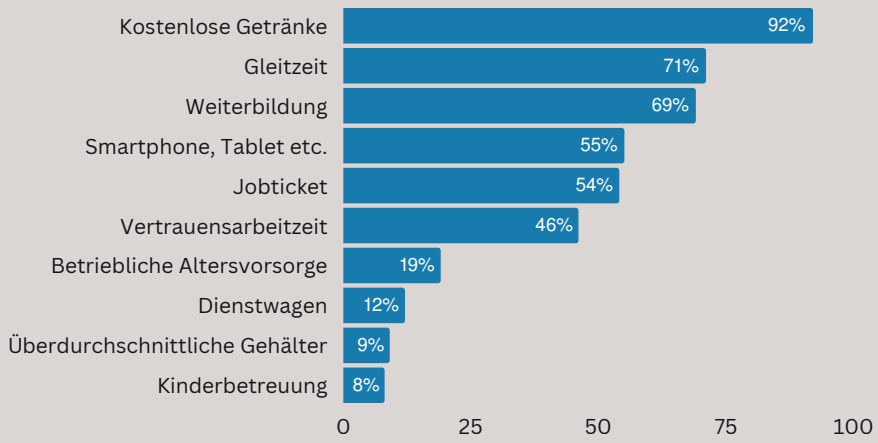
Das Gesamtmuster, welches sich aus den ersten Gesprächen ergab, war so fragmentiert, dass wir das zum Anlass nahmen, der Frage nachzugehen, ob Führungskräfteentwicklung in seiner Form noch zeitgemäß ist. Die Idee, eine qualitative Studie durchzuführen, war geboren. Wir wollten mehr darüber erfahren, aus welcher Motivation heraus Unternehmen ihre Führungskräfte entwickeln und welche Probleme sie in der Organisation damit lösen können. Daran schlossen sich die Fragen an, welche Entwicklungsansätze auf diese Problemlösung tatsächlich einzahlen und in welche konkreten Weiterbildungsmaßnahmen die Ansätze für die Mitarbeiter umgesetzt werden. Schließlich interessierte uns noch, inwieweit die Teilnehmer aber auch die HR-Abteilungen mit dem Ergebnis ihrer Maßnahmen zufrieden sind.

Welche Probleme sollen durch Führungskräfteentwicklung gelöst werden? Welche Herausforderungen und Limitierungen zeigen sich bei der Umsetzung? Welche Möglichkeiten und Chancen werden erkennbar?

Auf der Meta-Ebene wollten wir über die konkreten Antworten hinaus ein Gespür dafür gewinnen, ob die organisationale Weiterbildung von Führungskräften in seiner klassischen Form womöglich zum Ladenhüter avanciert war, und welche Trends und Möglichkeiten der Re-Animation oder der Transformation sich abzeichnen würden.

WAS DEUTSCHE UNTERNEHMEN BIETEN

Maßnahmen um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden



Quelle: Bitkom 2020

DIE STUDIE

Aus der Studie sollen sich Erkenntnisse ableiten lassen, die Unternehmen eine Hilfestellung geben, die Entwicklung von Führungskräften neu auszurichten oder zu ergänzen.

Um die vielschichtigen Antworten ebenso wie die übergeordneten Sichtweisen zusammentragen zu können, entschieden wir uns gegen eine standardisierte Beantwortung von einheitlichen Fragen im Sinne einer „trifft zu - trifft nicht zu"-Dichotomie.

Stattdessen sprachen wir entlang von vier Fragen in ca. halbstündigen Interviews mit 50 Experten, die in ihren Unternehmen als Human Ressource Manager, People & Culture Manager oder als Learning & Development Manager den Bereich der Führungskräfteentwicklung verantworten.

Ihre Antworten wollten wir in ihrer Vielfalt protokollieren und somit anderen Unternehmen als Inspiration zugänglich machen: Ganz so, als hätten sie nicht mit uns, sondern miteinander über die gestellten Fragen gesprochen.

DER BEITRAG

EFFIZIENTBEITRAG

Die Führungskräfteentwicklung verfolgt das Ziel der Verbesserung der Führungsqualität, die wiederum Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hat. Wie können Aktivitäten zielgerichteter und damit effizienter eingesetzt und gestaltet werden?

WERTBEITRAG

Die Qualität der Führungskultur eines Unternehmens stellt einen wichtigen Faktor in der Attraktivität als Arbeitgeber dar. Wie kann die Entwicklung von Führungskräften in Bezug auf die Attraktivität als Arbeitgeber sinn- und wertstiftender gestaltet werden?

ORIENTIERUNGSBEITRAG

Die Angebote der Weiterbildungsdienstleister sind oft ein verschlossenes Buch, so dass viele Unternehmen nach dem trial-and-error-Prinzip vorgehen. An welchen Erfahrungen können sich Unternehmen orientieren, um für sich passende Ansätze zu formulieren?

DIE FRAGEN

"Welche aktuellen Herausforderungen löst ihr durch die Weiterbildung eurer Führungskräfte?"

"Welche Angebote macht ihr euren Führungskräften im Hinblick auf Format, Inhalt und Ausgestaltung?"

"Welchen Problemen begegnet ihr bei der Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen?"

"Ist die etablierte Form der Führungskräfteweiterbildung noch zeitgemäß?"

DIE ERGEBNISSE

Entlang der vier Fragestellungen haben wir die Antworten der Gesprächspartner im Folgenden zusammengetragen und näher beschrieben. Um die übergeordneten Beweggründe für die Entwicklung von Führungskräften, die Herausforderungen ebenso wie die gelingenden Formate und Ansätze greifbar machen zu können, haben wir die Antworten der Experten unterteilt oder geclustert. Durch die Verknüpfung der vielfältigen Erfahrungen der Befragten kann die Studie die "Weisheit der Vielen" abbilden und sichtbar machen. Die Antworten können somit der Zielgruppe für die eigene Einordnung oder als Inspiration und Ausgangspunkt für Reflexion im Unternehmen dienen.

Frage 1: Welche aktuellen Herausforderungen löst ihr durch die Weiterbildung eurer Führungskräfte oder würdet ihr perspektivisch gerne lösen?

UNSERE ERKENNTNIS

Die Beweggründe für die Investition in die Entwicklung von Führungskräften sind ebenso divers wie die Unternehmen selbst.

Einige Unternehmen streben die Vermittlung von spezifischem Wissen an, um die angehenden Führungskräfte entscheidungs- und handlungsfähig zu machen.

Andere hingegen stehen vor der Herausforderung, dass Führungspositionen an Beliebtheit verloren haben, so dass die Entwicklung von Führungskräften für sie vor allem bedeutet, Interesse und Motivation für die Führungsrolle zu schaffen.

Je klarer ein Experte die Gründe für gewählte Maßnahmen benennen konnte, um so intensiver wurden die Maßnahmen auch intern durch den Experten mitgestaltet und betreut.

ÜBERBLICK

Wir konnten fünf gleichwertige Gründe identifizieren, warum Unternehmen ihre Führungskräfte weiterbilden oder entwickeln:

- Was ist Führung und wie führe ich?
- Was kann das Besondere an Führung sein?
- Wieso braucht mein Team überhaupt Führung?
- Wie entsteht Unternehmenskultur durch Führung?
- Welchen Einfluss hat unsere Führung auf die Innovationsfähigkeit und die Arbeitgebermarke?

FÜHRUNGSMOTIVATION

Viele Experten berichten, dass das Streben nach einer Führungsposition in den letzten Jahren besonders bei der jüngeren Generationen signifikant abgenommen hat. Die Gründe hierfür sind vielfältig: mal ist es der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, mal steht die mit der Führungsrolle einhergehende Mehrverantwortung in keiner Relation zu Faktoren wie Zeiteinsatz und Vergütung, mal sind es fehlende positive Vorbilder. Die Entwicklung von Führungskräften bedeutet in vielen Unternehmen daher auch, die Attraktivität der Führungsrolle wieder zu revitalisieren:

- Welchen Einfluss habe ich auf die operative und strategische Ausrichtung des Unternehmens?
- Inwieweit kann ich die Entwicklung meiner Mitarbeiter positiv beeinflussen?
- Wie kann ich ein Vorbild für Andere sein?
- Auf welche Weise kann ich als Führungskraft sinn- und wertstiftend tätig sein?

VERMITTLUNG VON FÜHRUNGSBASICS

Immer dann, wenn Mitarbeiter in ihre erste Führungsrolle kommen, benötigen sie ganz grundlegendes Handwerkszeug für diese Aufgabe und das Wissen und die Fertigkeiten, die es braucht, um den Führungsprozess gestalten zu können - die Führung von einzelnen Mitarbeitern, Führen eines Teams, Führen eines Projekts etc. Dafür braucht es in einem ersten Schritt die Vermittlung von Grundlagen und führungsrelevanten Prinzipien, die ihnen einen Überblick über die Erwartungen an sie in ihrer ersten Führungsrolle verschafft und ihnen ein klares Bild ihrer neuen Aufgabe und ihrer verschiedenen Handlungsfelder aufzeigt.

- Was ist Führung und wie gelingt sie?
- Wie führe ich einen Mitarbeiter oder ein Team?
- Wie entstehen Konflikte und wie löse ich sie auf?
- Wie schaffe ich Motivation bei meinen Mitarbeitern?
- Wie führe ich Feedbackgespräche?

BEWUSSTSEIN FÜR DIE FÜHRUNGSROLLE

Die Beförderung in eine Führungsrolle ist oft ein logischer nächster Karriereschritt für gute Fachkräfte. Doch nicht immer sind diese tatsächlich bereit, dem Thema Führung neben ihren fachlichen Aufgaben ausreichend Zeit und Raum zu geben. Anders als bei den Führungsbasics, die es in erster Linie kognitiv zu verstehen und zu erlernen gilt, geht es bei der Schaffung für ein Rollenbewusstsein darum, den Mitarbeitern ein Gefühl dafür zu geben, welche Chancen die Rolle mit sich bringt. Diese Entwicklung setzt einen Reflexionsprozess voraus, der sich weniger auf kognitiver, sondern vielmehr auf mentaler Ebene abspielt.

- Welche Bedeutung hat Führung in der Organisation?
- Was bedeutet es, Menschen führen zu wollen?
- Welches Mindset brauche ich als Führungskraft?
- Welches Menschenbild bringe ich mit ein?
- Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter an mich und wie begegne ich diesen?

FÜHRUNGKULTUR

Die Führungskultur in einer Organisation beschreibt die Ausgestaltung des sozialen Miteinanders. Diese Kultur umfasst neben klaren Strukturen und festgeschriebenen Verhaltensregeln auch die ungeschriebenen Umgangsweisen, die das Miteinander prägen. Die Organisation kann hierbei über Handbücher, Regelwerke und Manifeste versuchen Einfluss zu nehmen. Entscheidend für den Erfolg ist aber, wie die Grundsätze des Miteinanders von den Führenden umgesetzt und aktiv vermittelt werden. Das Instrument der Führungskräfteentwicklung ist für viele Unternehmen daher ein zentrales Mittel, um nicht nur die Führungskultur, sondern die gesamte Unternehmenskultur aktiv zu gestalten.

- Wie wird Führung im Unternehmen verstanden?
- Wie lässt sich die grundlegende Führungsphilosophie beschreiben?
- Welche Werte werden gelebt?
- Wie gestaltet sich das kollektive Mindset?
- Wie wird aus Führung Unternehmenskultur?

WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Die Qualität der Führung ist für viele Unternehmen ein zentraler Wettbewerbsfaktor, wenn es darum geht qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden. Die Attraktivität als Arbeitgeber umfasst längst nicht mehr nur monetäre Bestandteile, Zusatzleistungen und flexible Arbeitszeitmodelle, sondern eben auch Faktoren wie Führungskultur und -philosophie. Zudem sind es die Führungskräfte, die die Veränderungen in der Arbeitswelt aufnehmen, Transformationsprozesse initiieren, Innovation vorantreiben und Change ermöglichen und begleiten. Die Qualität der Führung ist somit ein wichtiger Faktor, die eigene Wettbewerbsfähigkeit am Markt ebenso wie am Arbeitsmarkt langfristig sicherzustellen.

- Welchen Einfluss hat Führung bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens?
- Inwieweit werden Themen wie Innovation und Transformation im Führungsprozess verankert?
- Wie wird die Attraktivität als Arbeitgeber durch die Führungskultur positiv beeinflusst?

Frage 2: Welche Angebote macht ihr euren Führungskräften oder würdet ihr ihnen im Hinblick auf Format, Inhalt und Design gerne machen?

UNSERE ERKENNTNIS

Mit dieser Frage wollten wir herausfinden, wie ein idealtypisches Konstrukt für die Entwicklung von Führungskräften bei unseren Gesprächspartnern in der Realität aussieht oder aussehen könnte.

Wir haben bei der Formulierung der Frage auf zwei Aspekte abgezielt: was wird derzeit umgesetzt und was würde der Experte gerne zusätzlich umsetzen?

Während einige Interviewte aufgrund vieler Freiheitsgerade - wie Budget, Zeit oder personelle Ressourcen - ein idealtypisches Konstrukt nahezu vollumfänglich abbilden können, gibt es bei vielen Unternehmen diverse limitierende Faktoren, so dass die Experten hier eher das von ihnen angestrebte Konzept oder ihre Ansätze und Erfahrung bei vorherigen Arbeitgebern beschrieben haben.

ÜBERBLICK

Wir konnten neun Ansätze, Formate und Methoden identifizieren, die Unternehmen bei der Weiterbildung nutzen oder gerne einsetzen würden:

- Klassische Wissensvermittlung
- Austauschorientierte Formate
- Gemeinschaftliche Foren
- Einzelbegleitung
- Individuelle Lernreisen
- Digitale Lerninfrastruktur
- Immersive Lernimpulse
- Internes Mentoring
- Individuelles selbstverwaltetes Budget

KLASSISCHE WISSENVERMITTLUNG

Eine der häufigsten Maßnahmen der Weiterbildung ist die Wissensvermittlung. Im Rahmen von klassischen Formaten wie Kursen und Seminaren erhalten Mitarbeiter als Einzelpersonen im Gruppenkontext die Möglichkeit ihr Wissen auszubauen und bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben. Als Zugangsberechtigung für diese Angebote dienen meist individuelle Entwicklungspläne oder aber Nominierungen durch das Learning & Development Department oder den direkten Vorgesetzten.

DIGITALE LERNINFRASTRUKTUR

Umfangreiche Präsenzformate sind vor dem Hintergrund knapper finanzieller wie zeitlicher Ressourcen zunehmend die Ausnahme. Die Errichtung einer mobilen Lerninfrastruktur löst Realformate zunehmend ab. Vorteile sind unter anderem die Kontinuität des Lernprozesses, Wirktiefe der Lerninhalte und Kostenreduktion in der Umsetzung. Die Definitionen von „Lerninfrastruktur“ gehen von einfachen Webinaren und E-Learning-Formaten über umfangreiche digitale Lernplattformen bis hin zu interaktiven Game Based Learning Apps, über die ein großer Teil realer Formate kostengünstig und effizient ergänzt werden könnte. Letzteres wird von vielen Experten als Megatrend im Rahmen von Entwicklungsformaten identifiziert.

AUSTAUSCHORIENTIERTE FORMATE

Während in Angeboten zur klassischen Wissensvermittlung theoretisches Basiswissen im Mittelpunkt steht, das mit Hilfe eines Dozenten vermittelt und erlernt wird, geht es innerhalb dieser Workshop-ähnlichen Formate um den Ansatz des Austauschs und der Facilitation. Das Individuum soll also praxisnah und vor allen Dingen anwendungsbezogen von der "Weisheit der Vielen" lernen und sich gleichzeitig mit diesen vernetzen. Ziel ist die Ausrichtung auf lösungsorientiertes Wissen, das in der Organisation allen Entscheidungsträgern gleichermaßen zugänglich wird und somit einen starken kulturbildenden Aspekt hat.

EINZELBEGLEITUNG

Formate, die auf eine heterogene Gruppe von Individuen zugeschnitten sind, haben häufig den Nachteil, dass viele Inhalte die Bedürfnisstrukturen einzelner Teilnehmer verfehlen, weil das vermittelte Wissen entweder schon bekannt oder gar nicht relevant ist. Das one-size-fits-all Prinzip ist somit oft ineffizient. Viele Experten sprechen sich daher explizit für fokussierte Einzelformate in Form von Coaching, Beratung und Mentoring aus, insbesondere dann, wenn es um persönlichkeitsspezifische Themen im Führungskontext geht, wie den Umgang mit konkreten Konflikten, authentischere Kommunikation oder die Begleitung von Veränderungen usw.

> "Unsere Führungskräfte wissen doch längst, was gute Führung ist.
> Meine Aufgabe ist daher vor allem, sie dabei zu unterstützen, ihr Wissen im Alltag auch wirklich anzuwenden!"

IMMERSIVE LERNIMPULSE

In immersiven Lernimpulsen sehen viele Experten niedrigschwellige Angebote, die sich sehr ressourcenschonend in den Organisationsalltag einbetten lassen, eine große Reichweite und zumeist hohe Relevanz haben. Neben regelmäßigen Learning Lunches mit internen oder externen Sprechern sind dies insbesondere Elemente, die sich praxisorientiert und mit aktuellem Bezug besonders leicht in den Alltag von Führungskräften integrieren lassen. Hierzu zählen neben digitalen Learning Bites mit aufbereiteten Inhalten auch Kalender mit Tagesimpulsen oder regelmäßige Newsletter in Postkartenformat.

GEMEINSCHAFTLICHE FOREN

Während die bereits genannten Austausch- und Netzwerk-orientierten Formate anlassbezogen und damit eher unregelmäßig eingesetzt werden, wird über regelmäßige Foren eine Kontinuität in der Wissensvermittlung sichergestellt. Im Rahmen regelmäßiger und interaktiv ausgerichteter Jour-fixes, Townhalls oder Briefings bewegen Führungskräfte – untereinander oder auch gemeinsam mit ihren Mitarbeitern – Frage- und Problemstellungen und erarbeiten gemeinsam Lösungsansätze. Die Regelmäßigkeit der Maßnahmen hat einen ausgeprägt kulturbildenden Charakter.

INDIVIDUELLE LERNREISEN

Da die Einzelbegleitung von Führungskräften in Form von Coaching und Beratung durch das 1:1-Setting kostenintensiv und der Zeitaufwand für Präsenz-Seminare hoch ist, gehen viele Unternehmen dazu über, als Ergänzung zu den anderen Formaten einen Teil der Lerninhalte von der Führungskraft selbstgesteuert erarbeiten zu lassen. Dazu werden gut strukturierte, meist digitale Lernpfade genutzt, die sich aus Impulsen in Form von Texten, Audios oder Videos, Reflexionsaufgaben und konkreten Übungen zusammensetzen. Sie ermöglichen durch die freie Zeiteinteilung bei der Erarbeitung der Inhalte eine hohe Wirksamkeit und ein stärkeres Involvement der Führungskraft.

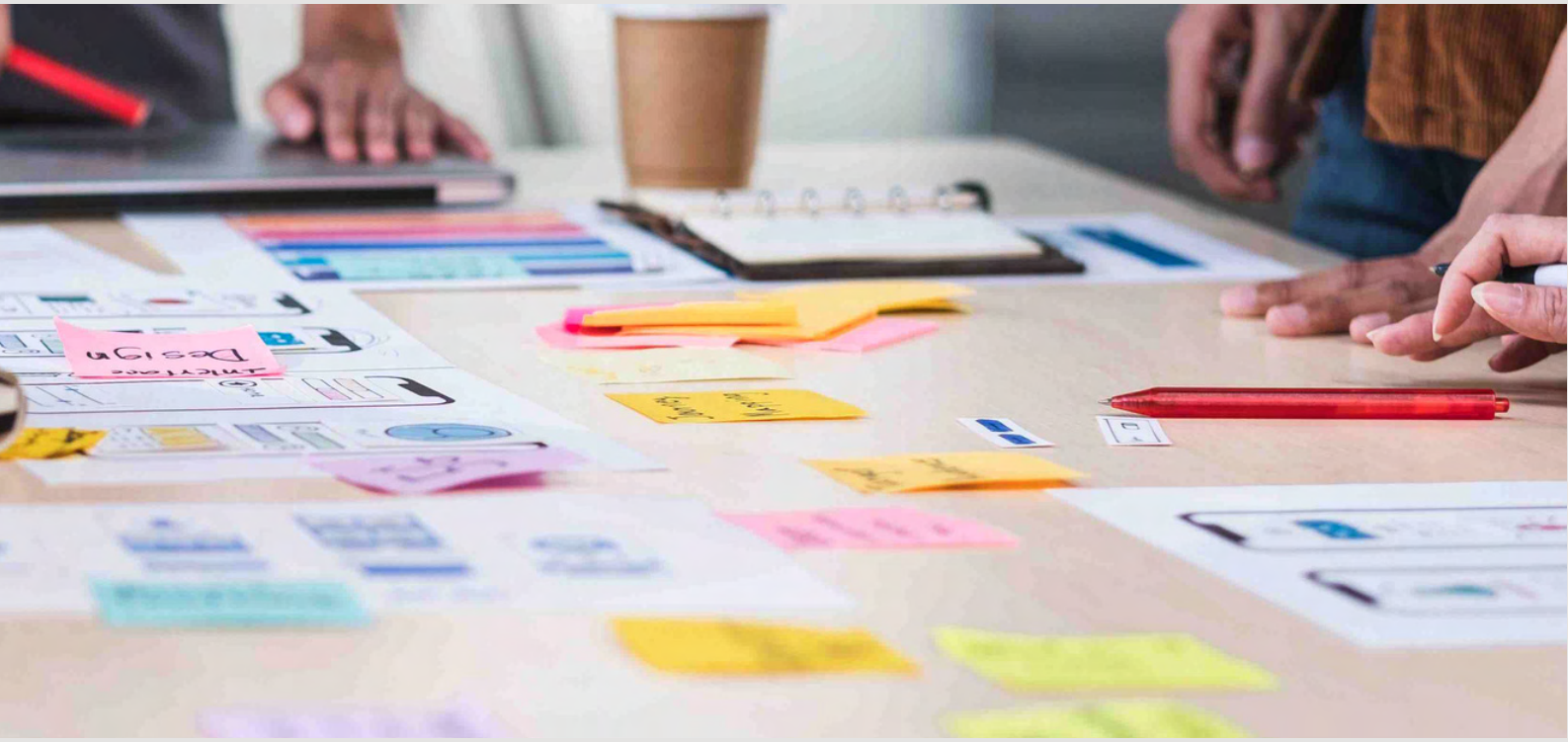
INTERNES MENTORING

Gerade wenn Mitarbeiter auf ihre erste Führungsrolle vorbereitet werden, ist für viele Experten das interne Mentoring ein hilfreicher Einstieg: es ist kostengünstig, leicht umsetzbar und praxisnah. Der Mentor macht dem Mentee nicht nur sein Wissen zugänglich, sondern kann mit seinem internen Netzwerk Türen öffnen. Das ist für beide Seiten gewinnbringend, da organisationaler Wissensaustausch im Vordergrund steht. Da aktives Mentoring durchaus komplex ist und insbesondere als ein bi-direktionaler Austausch zu verstehen ist, haben einige Unternehmen vorab Weiterbildungen eingerichtet, die beide Seiten auf diesen Austausch vorbereiten.

INDIVIDUELLES BUDGET

Da Führungskräfte sehr unterschiedliche Bedürfnisse im Hinblick auf ihre individuelle Entwicklung haben, stellen manche Unternehmen ihnen ein jährliches Budget zur Verfügung, das bedarfsbezogen und eigenverantwortlich für Kurse, Coachings oder Konferenzbesuche genutzt werden kann, um einen optimalen Entwicklungserfolg zu ermöglichen. Aufgrund sehr unterschiedlicher Herausforderungen im Alltag und unterschiedlicher Kompetenzprofile kann so sichergestellt werden, dass die Führungskraft vor allem die Entwicklungsmaßen erhält, die sie wirklich braucht und interessiert.

"Bei den vielen Angeboten ist unsere oberste Prämisse Realismus: was können wir Führungskräften überhaupt beibringen – und was eben auch nicht.“



Frage 3: Welchen Herausforderungen begegnet ihr bei der Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen?

UNSERE ERKENNTNIS

Wir wollten mit dieser Frage jene Punkte identifizieren, die die Umsetzung der zuvor genannten Maßnahmen zur Weiterbildung erschweren oder in manchen Fällen sogar unmöglich machen.

Viele Experten hatten in den Vorgesprächen erwartungsgemäß knappe Budgets und zeitliche Restriktionen, wie die billable hours im Beratungsgeschäft oder insgesamt eine hohe Workload bei allen Mitarbeitern genannt.

Als wesentliche Faktoren, die eine gelingende Führungskräfteentwicklung behindern, kamen aber noch einige weitere, eher subtile Parameter hinzu, wie das Mindset der Führungskräfte oder organisationale Strukturen, die die Umsetzung des Gelernten verhindern.

ÜBERBLICK

Wir haben sechs Kategorien abgeleitet, in denen sich die Herausforderungen und Hürden zusammenfassen lassen:

- Zeit
- Budget
- Priorität
- Passung
- Mindset
- Organisationale Strukturen

ZEIT

„Ich hab' dafür keine Zeit". Diese saloppe Formulierung beschreibt aus Teilnehmersicht die größte Herausforderung. Führungskräfte sind operativ oft sehr stark eingebunden. Hinzu kommt, dass Entwicklung oft nicht „entlohnt" wird, so dass sich viele Führungskräfte dagegen entscheiden. Im Beratungskontext wird dies anhand der "billable hours" deutlich. Der Zeiteinsatz für die Weiterbildung kann hier nicht abgerechnet werden. Die diesbezüglich investierte Zeit scheint verloren und fehlt, um Erträge zu erwirtschaften, was einen negativen Einfluss auf das individuelle karriererelevante Performance Rating hat. Direkt und kurzfristig messbarer wirtschaftlicher Erfolg hat somit in vielen Organisationen einen sehr viel höheren Stellenwert als der Ausbau der Führungskultur.

"Keine Zeit für Weiterbildung ist so gesehen das kleinere Problem. Viel schlimmer ist nämlich: Viele unserer Führungskräfte haben keine Zeit für Führung!"

BUDGET

Neben der zeitlichen Restriktion sind die Kosten die größte Hürde bei der Umsetzung von Weiterbildung. Workshops, Programme und auch Coachings kosten (extern eingekauft) pro Tag und Teilnehmer oft einen niedrigen vierstelligen Betrag, wobei meist 3-5 Weiterbildungstage pro Maßnahme eingeplant werden müssen. Individuelle Budgets, die die Führungskräfte in Abstimmung mit HR für Maßnahmen einsetzen können, sind eher die Ausnahme. Gängig sind hingegen geschäftsbereichsspezifische Budgets, die jährlich neu verhandelt werden. Diese können dann zwar einzelfallbezogen genutzt werden, Nominierungsverfahren und mehrstufige Abstimmungsschleifen erschweren den Prozess meist zusätzlich.

PRIORITÄT

Die Motivation für das Thema Entwicklung rund um die Führungsaufgabe ist besonders bei erfahreneren Führungskräften schwächer ausgeprägt, so dass eine aktive Teilnahme im hektischen Arbeitsalltag wenig Priorität bekommt. Einer der Hauptgründe: besonders dort, wo operative Tätigkeiten einen großen Teil des Aufgabengebietes ausmachen, geht der Wunsch nach Entwicklung unter. Nicht selten ist es zeitlich wie inhaltlich zu herausfordernd, so dass eine Teilnahme runterpriorisiert wird. Weiterentwicklung ist außerdem im Verglich zu operativer Exzellenz kaum karriereförderlich. Viele Führungskräfte stellen fest, dass die gewünschte Karriere auch ohne gezielte Führungsentwicklung möglich ist.

"Die beste Geige ist noch lange kein guter Dirigent! Deswegen plädiere ich für eine gut durchdachte Trennung von Fach- und Führungskarrieren."

MINDSET

Einige Experten berichten, dass ihre Führungskräfte nicht das geeignete Mindset mitbringen. Manche kennen kaum ihre Potentiale oder Defizite und haben das Thema Entwicklung dann nicht auf ihrer persönlichen Agenda. Das Themenfeld hat für sie keine Relevanz, da sie davon ausgehen, dass sie die dazugehörigen Fähigkeiten bereits beherrschen oder gar nicht brauchen. Das führt dazu, dass sie mit komplexen Entwicklungsschritten überfordert sind. Gerne möchten erfahrene Führungskräfte an früher gelernten Prinzipien festhalten und stehen dem New Leadership weniger offen gegenüber. Sehr junge Führungskräfte hingegen sind aufgrund der fehlenden Historie noch nicht interessiert an persönlicher Weiterentwicklung.

PASSUNG

Von der Organisation für eine bestimmte Zielgruppe konzipierte Maßnahmen berücksichtigen nicht immer die unterschiedlichen Level der Teilnehmer. Eher folgen sie z.B. im Rahmen eines Executive Programms einem „One-siz-fits-all“ Ansatz. Vielen Führungskräften ist das inhaltlich zu unspezifisch, weil die Zielsetzung entweder unklar ist oder ihren Entwicklungsbedarf nicht trifft, so dass sie keinen Mehrwert für sich erkennen können. Eine Ausgestaltung in rollierenden oder mehrtägigen Präsenz Formaten lässt sich zudem kaum in den Führungsalltag integrieren. Wenn dann noch ein konkreter Praxistransfer nicht erwartbar ist, sind die Opportunitätskosten für viele Führungskräfte zu hoch.

ORGANISATIONALE STRUKTUREN

Die Entwicklung von Führungskräften kann nur gelingen, wenn die Kultur in der Organisation die Umsetzung der angestoßenen Entwicklung auch zulässt. Alte Strukturen und eingespurte Prozesse geben den Führungskräften nicht genug Raum, umfängliche Veränderungen zu initiieren. Hinzu kommt, dass das Senior Management bei der grundlegenden Neu-Ausrichtung von Führungsphilosophien oft nicht ausreichend Rückhalt gibt, weil nach wie vor gilt: "Never change a running system." Zudem machen fehlende oder dysfunktionale Beförderungskonzepte Entwicklung als eigenständiges Konstrukt wenig attraktiv, wenn nämlich Fachlichkeit und (kurzfristiger) wirtschaftlicher Erfolg karriereentscheidend sind.

Frage 4: Ist die etablierte Form der Weiterbildung von Führungskräften noch zeitgemäß?

UNSERE ERKENNTNIS

Mit dieser Frage wollten wir bei den Experten den Blick auf die Zukunft richten und den Raum für Prognosen und Interpretationen öffnen.

Die Antworten deuten an, dass die Zeit der etablierten großen Entwicklungsformate, die über viele Jahre beibehalten werden, abgelaufen ist. Formate, Ansätze und Inhalte werden grundlegend hinterfragt, so dass sich ganz neue Konzepte ihren Weg bahnen.

Die Experten berichten von Testphasen, Experimenten und sich stärker ineinander verschränkenden und ergänzenden Angeboten, um die Entwicklung von jungen aufstrebenden Mitarbeitern und (angehenden) Führungskräften zeitgemäß und zukunftsorientiert aufzustellen.

ÜBERBLICK

Wir haben die unterschiedlichen Ideen der Experten für zukunftsorientierte Weiterbildung besonders von jüngeren Führungskräften in folgende acht Kategorien unterteilt, die nach Bedarf einzeln aufgegriffen oder beliebig kombiniert werden können:

- Immersive Formate
- Individualisierung
- Coaching
- Gruppenformate
- Flexible Journeys
- Motivationsdesign
- Peer-Learning
- Persönlichkeitsentwicklung

"Mit der Einführung von OKRs und dem Abbau von Hierarchie haben alle Mitarbeiter irgendwie Führungsverantwortung übernommen. Seitdem ist Weiterbildung unser ständiger Begleiter und keiner fragt mehr: Wieso das jetzt auch noch?!"

IMMERSIVE FORMATE

Je mehr die Maßnahmen in den Alltag der (angehenden) Führungskräfte eingebettet sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese sich für eine Teilnahme entscheiden und desto stärker ist auch die erzielte Wirksamkeit. Punktuelle und insbesondere zeitintensive Trainings und Workshops sind weder zeitgemäß noch erfolgversprechend. Viele Experten plädieren daher für einen verstetigten Ansatz: individuelle Routinen, digitale Formate, austauschbasierte Angebote als fester Bestandteil der täglichen Führungsarbeit. Diese sind gleichermaßen fokussiert wie alltagskompatibel und dadurch effizient.

INDIVIDUALISIERUNG

In der alten Welt der Führungskräfteentwicklung gingen die Impulse stets vom HR-Bereich aus, der – oft unabhängig von den Teilnehmern – Entwicklungsformate konzipiert und umgesetzt hat. Diese Welt wird durch eine stetig fortschreitende Teilnehmerzentrierung abgelöst: Entwicklung findet dann statt, wenn sie angezeigt ist. Sie wird so zugeschnitten und organisiert, dass die (zukünftige) Führungskraft sie optimal in den eigenen Alltag integrieren kann: die Maßnahmen kommen on-demand zum Einsatz, sind individuell angepasst und werden in digitalen Lerninfrastrukturen angeboten.

COACHING

Trainings- und Workshopformate haben den Nachteil, dass sie nicht immer den Entwicklungsbedarf exakt abdecken. Während notwendige Inhalte keine Berücksichtigung finden, werden bereits bekannte dagegen erneut behandelt. Coaching bietet die Möglichkeit, Führungskräfteentwicklung deutlich effizienter zu gestalten: Themen und Inhalte können konkret am Bedarf des Teilnehmers ausgerichtet und methodisch angepasst werden. Komplexe Fragestellungen lassen sich nahtlos mit dem Führungsalltag verknüpfen und können im Schwierigkeitsgrad iterativ aufgebaut werden. Durch die Verzahnung von Einzel-, Peer- und Gruppenformaten ermöglicht Coaching eine hohe Wirksamkeit.

GRUPPENFORMATE

Eine wesentliche Zielsetzung großformatiger Entwicklungsprogramme war immer der intensive Netzwerkaufbau. Die angehenden Führungskräfte sollten sich bereits zu Beginn ihrer Karriere bereichsübergreifend vernetzen, um später einmal eine optimale Zusammenarbeit auf den Führungsebenen zu ermöglichen. Dieses so genannte Kohorten-Gefühl kann aber durch unterschiedliche Gruppenformate wie Führungsforen und Netzwerkveranstaltungen mit klaren inhaltlichen Schwerpunkten nicht nur weitaus zielgenauer abgebildet, sondern zudem auch wesentlich effizienter umgesetzt werden.

„Und dann gibt es bei uns noch viele verdeckte Führungskräfte: jene, die in der 2. Reihe bleiben wollen, aber für die Organisation einen hohen Wert haben.“

FLEXIBLE JOURNEYS

Die Entwicklung von Führungskräften wird in Zukunft passgenauer, ressourcenschonender und gleichzeitig umfänglicher erfolgen. Hier bieten sich begleitende Journeys an, die über lange Zeiträume ganz unterschiedliche Methoden und Formate miteinander verknüpfen und durch eine digitale Lerninfrastruktur optimal eingebunden werden. Führungskräfte erhalten entlang ihrer Entwicklungsbedarfe maßgeschneiderte Angebote, die sie selbstgesteuert erarbeiten. Aufeinander aufbauende Module werden mit Reflexionen, Übungen und Aufgaben kombiniert und bilden eine Grundlage oder die Ergänzung für ein zusätzliches Coaching. Die Teilnehmenden haben einen eigenen „Learning-Space“, in dem sie Dinge immer wieder aufgreifen und wiederholen können. Lernreisen können als „ewige Wachstumspfade“ verstanden werden, die sich permanent weiterentwickeln lassen.

PEER-LEARNING

Immer mehr Unternehmen beginnen, zuerst das vorhandene Wissen und Kreativpotential ihrer Führungskräfte miteinander zu vernetzen und durch interne Formate zur Verfügung zu stellen, bevor sie Seminare einkaufen. Das wirkt sich positiv auf die Lernmotivation und den Lerneffekt aller Beteiligten aus, da sie zugleich Lehrende und Lernende sind. Beim Peer-Learning ist nicht nur das vermittelte Wissen maximal relevant, sondern es stärkt darüber hinaus das Zugehörigkeitsgefühl (Sense of belonging) und motiviert die (angehenden) Führungskräfte die Organisation aktiv mitzugestalten.

MOTIVATIONSDESIGN

Die Annahme, dass Führungskräfte die intrinsische und inhaltliche Motivation haben sich weiterzubilden, weicht einem Fokus auf Formate, die per se motivierend ausgestaltet sind. Neben dem Peer-Learning, das durch das Verschwimmen der Lehr- und Lernrolle die aktivere Teilnahme und bessere Resultate unterstützt, kommen auch zunehmend Lernformate zum Einsatz wie Apps oder speziell entwickelte digitale Spiele, die auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauen, um die Teilnehmer zum regelmäßigen Lernen zu motivieren und das Gelernte schneller in den eigenen Kontext zu übertragen.

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Die Persönlichkeit der Führungskraft ist ihr wichtigstes Führungsinstrument. Standardseminare bieten in der Weiterbildung nur dann einen Mehrwert, wenn zuvor Selbstreflexion und die Weiterentwicklung der individuellen Persönlichkeit ein wesentliches Element der Führungskräfteentwicklung waren: Wer bin ich? Was treibt mich und andere Menschen an? Wie kultiviere ich Erfolge? Wie gestalte ich Krisen? Da die fachliche Komponente der Führung dank KI-basierter Informationssysteme an Bedeutung verliert, muss auch Führungsweiterbildung das Individuum und sein Wachstum in den Mittelpunkt stellen.

DIE ESSENZ

Ein hilfreicher Kompass und möglicher Abgleich mit der Weisheit der Vielen - für alle, die sich neu aufstellen oder fokussierter ausrichten wollen.

Ist die Entwicklung von Führungskräften noch zeitgemäß? Das war die Leitfrage dieser Studie. 50 Experten wurden befragt. 48 Gespräche haben wir in diese Studie einbezogen. Wenn man die Frage mit einem Wort beantworten sollte, dann gäbe es – je nachdem welches Interview wir in Betracht ziehen - diese drei Antwortmöglichkeiten: ja, nein, ...vielleicht.

Ziel der Studie war aber nicht das Finden einer eindeutigen Antwort, sondern das Erkennen der dahinterliegenden Argumente. Daher haben wir uns bewusst für eine qualitative Studie und gegen einen quantitativen Fragebogen entschieden. Wir wollten über unterschiedliche Parameter wie Branche, Größe und Unternehmensalter hinweg einen möglichst breiten Blickwinkel ermöglichen. Dabei ging es uns nicht um eine klare Zuordnung, welches Unternehmen was macht, sondern um sich abzeichnende Trends und ein Big Picture.

So können interessierte Leser und Experten die Studie nun als Kompass nutzen und die Ansätze ihres Unternehmens mit den vorgestellten Ergebnissen abgleichen:

- Wie hätten wir als Organisation auf die genannten Fragen geantwortet? Welches Bild hätte sich bei uns gezeigt?
- Welche Resonanz erzeugen die Antworten für uns als Organisation?
- Wie fühlt sich ein nüchterner Blick auf „unsere eigene Realität“ an?
- Inwieweit können wir die Studie als Steigbügel nutzen, um die Entwicklung unserer Führungskräfte selbst neu auszurichten?

Als Essenz haben wir im Folgenden fünf Punkte herausgearbeitet, um einen kompakten Überblick über die Kernergebnisse und eine daraus abgeleitete "Weisheit der Vielen" zu ermöglichen. Wir haben sie bewusst etwas überspitzt formuliert, um ihre Dringlichkeit aufzuzeigen.

1. Nur wer seinen Hafen kennt, weiß, welcher Wind der richtige ist.

Wozu entwickeln Unternehmen ihre Führungskräfte eigentlich? Das mag zunächst offensichtlich erscheinen, aber so ganz genau wissen viele das bei eingehender Betrachtung selbst nicht. Einige Interviewte steckten außerdem in einer Zwickmühle: so klar sie als Experten die Frage beantworten konnten, so schwierig war es für sie für die Organisation als Ganzes zu sprechen. Festzuhalten bleibt: je klarer das „wofür“ formuliert wird, desto kraftvoller ist das Ergebnis der Weiterbildungsmaßnahmen.

2. Du willst es doch auch... oder?

Spitzenleistung entsteht immer aus dem Individuum selbst heraus. So wie Top-Athleten ihre Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder genau kennen und permanent an ihnen arbeiten, muss dieser Ansatz auch auf Führungskräfte übertragen werden. Ihnen fehlt aber dafür - neben einem reflektierenden Blick auf ihre Führungsphilosophie - noch oft die Motivation. Denn Weiterentwicklung wird noch zu selten entlohnt und lohnt sich daher nicht. Dabei ist die ressourcenorientierte Entwicklung von Führungskräften ein sich selbst verstärkender Prozess, der enorme Potentiale in Organisationen freischaltet.

3. Der Versuch, mit der stumpfen Axt Bäume zu fällen.

In der Weiterbildung sind fast überall die finanziellen wie zeitlichen Ressourcen knapp. Dazu kommt, dass Führungskräfte den Mehrwert in den Maßnahmen nicht (immer) erkennen. HR-Abteilungen kämpfen dann „auf verlorenem Posten". Es lohnt sich den Prozess öfter zu unterbrechen, den Ansatz zu hinterfragen und die Ausrichtung bedarfsgerecht und ressourcenschonend neu anzupassen, anstatt voreilig mit kurzfristigen Angebotsergänzungen zu reagieren. Das schärft nämlich die Axt nicht. Wenn stattdessen die knappen Ressourcen effizient gebündelt oder neu allokiert werden, entsteht sowohl für die Führungskräfte als auch für die Unternehmen eine echte Lösung.

4. Das Essen muss dem Gast schmecken, nicht (nur) dem Koch.

Der Expertenstatus ist manchmal schwer vereinbar mit der Rolle als offizieller Funktionsträger. Learning & Development Manager sitzen häufig zwischen vielen Stühlen, wenn sie eine große Anzahl von unterschiedlichen Bedürfnissen balancieren müssen. Dazu kommt ihr eigener hoher Entwicklungsanspruch, dem das Business allerdings nicht immer folgen kann. So wertvoll viele Maßnahmen und aktuelle Konzepte zur Entwicklung von Führungskräften auch sind: es braucht in erster Linie die Akzeptanz der Zielgruppe. Nur wenn eine Maßnahme ein echtes Problem im Alltag der Führungskraft löst, findet sie beim Teilnehmer die benötigte Akzeptanz.

5. Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht.

Große Unternehmen stehen oft vor einem urmenschlichen Problem: sie können vertraute Erkenntnisse nicht loslassen, so dass neue Routinen und Abläufe zu selten Einzug in ihren modus operandi finden. Nur wenige trauen sich zu, die Ansätze zur Entwicklung von Fühungskräften wirklich disruptiv zu denken und umzusetzen. Im Ergebnis bleibt alles ein bisschen wie es ist. Start- und Scale-ups haben hier hingegen einen entscheidenden Vorteil: sie haben selten eine bedeutungsvolle Historie, die es zu bewahren gilt. Es gibt keine Dogmen, so dass sich die Entwicklung von Führungskräften am Zeitgeist ausrichten lässt. Und genau darin liegt ihre große Chance.

EIN KOMMENTAR

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG – STOCHERN IM NEBEL?

GESCHRIEBEN VON
DR. FABIAN URBAN
PERSONALÖKONOM

"Am Ende ist das alles nice-to-have." Einige Gespräche haben mich ratlos zurückgelassen. Bei all' dem, was wir heute über Systeme und Organisationen wissen, erstaunt mich die lapidare Haltung mancher HR-Funktionsträger zum Thema Führung und Führungsqualität sehr.

Die Qualität der Führung eines Unternehmens ist schließlich einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren. Sie beeinflusst maßgeblich, welche Mitarbeiter im Unternehmen bleiben, wie Innovation gelebt, Veränderungen gestaltet und Krisen bewältigt werden.

Der Entwicklung von Führungskräften kommt damit eine zentrale Bedeutung zu. Unternehmen stehen hier aber vor vielen unbeantworteten Fragen:

- Wie sollen und wollen unsere Mitarbeiter geführt werden?
- Auf Grundlage welcher Ansätze kann Führung bei uns gelingen?
- Gibt es für uns einen idealtypischen Leader und wodurch zeichnet er sich aus?
- Welchen Einfluss haben die Branche und der Markt auf unsere Führung?
- Wie müsste ein Entwicklungsprozess für unsere Führungskultur aussehen, damit er zu uns passt?

Nach unseren ersten Gesprächen stellten wir schnell fest, dass zu viele Unternehmen bei ihren Weiterbildungsmaßnahmen im Nebel stochern, weil sie weder eine klare Zielsetzung noch eine sich daran anschließende Vorgehensweise festgelegt hatten. Ihr Lösungsansatz hieß oftmals: Best Practice Ansätze anderer Unternehmen kopieren. Das ist allerdings in nur sehr wenigen Ausnahmefällen wirklich hilfreich. Mir ist bisher kein Fall begegnet, der mich überzeugt hätte.

Im Spitzensport kann man oft unabhängig von der Sportart erfolgsversprechende Trainingsprinzipien isolieren und anschließend auf viele Sportler und andere Sportarten übertragen. Dieses Vorgehen ist in komplexen Unternehmenssystemen hingegen kaum möglich.

Es sind viel zu viele unterschiedliche, situative Parameter zu berücksichtigen, die einen Einfluss darauf haben, wann Führung gelingt und wann nicht. Manchmal braucht es z.B. mehr Fähigkeiten und Kompetenzen wie Empathie, Kooperation und Wertschätzung und manchmal sind diese sogar abträglich. Jedes Unternehmen hat andere Einflussfaktoren aus seinem Markt, die so stark sind, dass grundlegende Führungsprinzipien danach ausgerichtet werden müssen. Jedes Unternehmen hat eine andere Mitarbeiterstruktur und muss Führung in seinem Unternehmen auf seine eigene Weise beobachten um Verbesserungspotentiale sichtbar zu machen.

Die Entwicklung von Führungskräften in einem Unternehmen ist am Ende wie die Unternehmen selbst: komplex, vielfältig, einzigartig. Deswegen sollten sie aufhören auf Andere zu schauen und stattdessen den Blick auf sich selbst richten. Je mehr Unternehmen sich selbst verstehen und erkennen, desto besser können sie ihre Bedürfnisse und erfolgskritischen Wettbewerbsvorteile berücksichtigen. Die Konzeption von Entwicklungsmaßnahmen ist dann wie ein guter Design Thinking-Prozess: zuerst die Aufgabe verstehen, dann den Ist-Zustand beobachten und schließlich einen Standpunkt entwickeln. Erst dann sollte man sich an die Ideenfindung machen. Alles andere ist grobfährlässig: Es geht schließlich um die Zukunft eurer Organisation!

HERANGEHENSWEISE

Wie können wir eine Studie so aufsetzen, dass die Ergebnisse den gleichen Mehrwert bieten, als hätten die Experten nicht mit uns, sondern miteinander gesprochen?

Um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die Thematik am Markt derzeit verortet ist, haben wir im Herbst 2022 mit einzelnen Funktionsträgern aus den HR-Bereichen unterschiedlicher Unternehmen offene Vorgespräche geführt. Wir identifizierten zahlreiche Herausforderungen und destillierten aus diesen schließlich die übergeordnete Frage: Ist Führungskräfteentwicklung überhaupt noch zeitgemäß?

Um die Fragestellung differenzierter in der Arbeitswelt untersuchen können, standen wir gleich zu Beginn vor der Wahl der Erhebungsmethode: quantitativ oder qualitativ? Eine quantitative Vorgehensweise hat den Vorteil, dass man mit einem standardisierten Fragebogen durch eine vereinfachte Antwortmechanik in der Form „trifft eher zu – trifft weniger zu“ eine große Vielzahl unterschiedlicher Fragen einbeziehen kann. So erhält man schnell eine große Menge an Daten für eine umfangreiche Auswertung.

Jedoch war uns bereits durch die Vorgespräche klar geworden, dass wir keine klassische zahlenbasierte Auswertung präsentieren wollen. Anstatt eine weitere Statistik zur Diskussion beizusteuern, wollten wir lieber die gesamte Vielfalt der in der Praxis vorhandenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzeigen.

Daher entschieden wir uns gegen Repräsentativität und stattdessen für Repräsentanz. Gespräche eignen sich für diesen Ansatz am besten als Methode für die Datenerhebung. Diese sogenannten Experteninterviews haben einen entscheidenden Vorteil: sie machen die Erfahrungsrealität von Entscheidungsträgern zugänglich, die sich nicht in standardisierten Antworten abfragen lässt. Außerdem kann man – anders als bei der Verwendung eines Fragebogens – viel flexibler und investigativer vorgehen. Die Gespräche folgen keiner starren Fragenstruktur wie es bei Fragebögen der Fall wäre, sondern unterliegen einer flexiblen Dynamik. Somit kommen auch Erkenntnisse zum Vorschein, die man a priori gar nicht erwartet hätte.

Um viele Facetten und die große Vielfalt aller Sichtweisen und Argumente zu finden - vor allem diejenigen, die uns im Vorweg nicht bekannt sein konnten - wurden für die vorliegende Studie 50 Experten von uns interviewt, von denen 48 in die Auswertung mit einbezogen wurden. Das Expertensample wurde so zusammengestellt, dass wir über möglichst unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen hinweg ein sehr breites Bild erhalten würden.

Neben klassischen HR-Managern befragten wir Verantwortliche aus den Bereichen Learning & Development und People & Culture, sowie jene Funktionsträger, die mit der Entwicklung von Führungskräften konzeptionell wie operativ betraut sind. Über LinkedIn kamen wir mit den Experten in Kontakt. Von knapp 200 angefragten Experten entschied ein Viertel an der Studie teilzunehmen. Dieser Selbstselektionsprozess trug maßgeblich zur Relevanz der Ergebnisse dieser Studie bei.

Es ist uns wichtig zu betonen, dass wir den Experten Anonymität zusicherten, um ein offenes Gespräch zu ermöglichen, von dem fast alle Gesprächspartner intensiv Gebrauch machten. Die Gespräch wurden daher nicht aufgezeichnet, sondern umfassend mitgeschrieben.

Der übergeordneten Leitfrage haben wir drei weitere Fragen vorangestellt und daraus einen kompakten Interviewleitfaden erstellt. Dieser wurde vorab an die Experten geschickt, um sie für das Interview zu sensibilisieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, erstmal für sich in die Antworten einzutauchen. Die Gespräche selbst orientierten sich dann an den Leitfragen, wurden aber offen gehalten, so dass möglichst viele Beobachtungen, Zusammenhänge, Ansichten, Interpretationen und Deutungsmuster aufgedeckt und von uns erfasst werden konnten.

Wir haben entlang der Fragen über alle Interviews hinweg Antwortmerkmale zusammengetragen und verdichtet. Im Ergebnis haben wir dann zu den vier Fragen jeweils Antwortcluster zusammengestellt und beschrieben. Diese kann der Leser nun nutzen, um sie mit der eignen Unternehmensrealität abzugleichen. Wir haben dabei intern mit dem Bild gearbeitet, dass die Ergebnisse - wie bei einem guten Workshop - den Austausch von Gleichgesinnten abbilden, allerdings ohne dass diese sich getroffen oder miteinander gesprochen haben.

Die Autoren

Dr. Fabian Urban ist Co-Director im House of Leadership, promovierter Verhaltenswissenschaftler und Personalökonom, Langdistanztriathlet und systemischer Coach. Seine Themen sind Führung, Emotionen, Performance Coaching und Potentialentfaltung.

Lena Schiller ist Co-Directorin im House of Leadership, Buchautorin, Politikwissenschaftlerin, Coach und Ausdauersportlerin. Ihre Themen sind New Work, Embodied Leadership, digitale Lernformate und Transformation.

Das House of Leadership

Wir beraten, begleiten und trainieren junge, wachsende Unternehmen beim Aufbau ihres Führungsteams und ihrer Führungskultur. Wir richten uns dabei besonders an eine neue Generation von Leadern und Learning & Development Gestaltern, die einen Unterschied machen wollen.
Mit unseren verschiedenen offline Workshops und digitalen Lernreisen begleiten wir euch dabei, die Zusammenarbeit der Führungskräfte zu stärken, die Potentiale in den Teams zu erkennen und eure Führungskultur gemeinsam auszubauen.

Unser Angebot für euch

Als People & Culture oder Learning & Development Verantwortliche wollt ihr die Entwicklung eurer Führungskräfte zielgerichteter aufstellen? Lasst uns in einem gemeinsamen Workshop herausfinden, welche Bedarfe es gibt, welche Optionen ihr habt, was wirklich zu euch passt und was für eure Organisation nachhaltig und zukunftsorientiert ist.
https://houseofleadership.de/talent-development-workshop/

house of leadership