ANDREA DERLER ist gebürtige Österreicherin und als Leiterin der Forschung zu Führung & Nachfolgemanagement von Bersin by Deloitte in den USA tätig.

So läuft Lea
17 wirksame Faktoren für

VON **MICHAEL SCHMID**

Obwohl sie viel Geld in die Weiterbildung des Führungsnachwuchses stecken, sind Unternehmen mit den Ergebnissen oft unzufrieden. Experten zeigen nun, was **LEADERSHIP-PROGRAMME** erfolgreich macht und was gute Führung bringt.

FOTO: LUKAS ILGNER

Jan Krims, Director bei Deloitte Consulting in Wien, ortet ein Problem: „Alle Studien bestätigen, dass das Thema Führungskräfteentwicklung als besonders wichtig eingeschätzt wird. Zugleich zeigt sich, dass sowohl Geschäftsführung als auch Human-Resources-Verantwortliche in vielen Unternehmen unzufrieden mit den Ergebnissen sind.“ Die Nachwuchsmanager, an die sich die Ausbildungsprogramme richten, macht er dafür jedoch nicht verantwortlich. Seine Erfahrung: „Die Teilnehmer investieren viel Zeit und Energie, und die Firmen investieren viel Geld in Führungskräfteprogramme. Bei Assessments im Abstand von einigen Jahren zeigt sich dann aber oft, dass sich nur wenig verbessert hat und das Geld nicht sehr wirkungsvoll war, ebenso die Zeit, die Energie und die Emotion, die da hineingeflossen sind.“ Dabei geht es rein finanziell um Beträge von immerhin 2.000 bis 10.000 Euro, die – je nach Position vom Teamleiter bis zum Vorstand – pro Teilnehmer und Jahr in Führungskräfteentwicklung investiert werden. Weltweit, so eine Schätzung, fließen jährlich 60 Milliarden Dollar in Leadership Development.

Sieht man das Glas halbvoll, dann heißt das, es gibt in Sachen Führungskräfteentwicklung noch ganz erhebliches Potenzial nach oben. Um das zu heben, hat Bersin by Deloitte (der auf Forschung im HR-Bereich fokussierte amerikanische Dienstleister Bersin wurde 2013 von Deloitte übernommen) in der „High Impact Leadership“-Studie untersucht, was Leadership Development wirklich erfolgreich macht und was auf diesem Feld erfolgreiche Unternehmen wirtschaftlich davon haben.

Ergebnis ist das Leadership-Maturity-Modell, das Krims gemeinsam mit Andrea Derler präsentiert, einer Grazerin, die bei Bersin die Forschung zu Führung und Nachfolgemanagement leitet. Interviews mit weltweit über 2.000 Geschäftsführern und HR-Leitern bestätigten das Expertengefühl: Drei Viertel der Unternehmen erreichen in der Führungskräfteentwicklng nur einen niedrigen Reifegrad. Sie fokussieren hauptsächlich auf formale Trainingsprogramme. „Die Programme sind wichtig, aber der Ansatz an sich ist zu limitiert. Uns ging es darum, herauszufinden, was Organisationen sonst noch tun können, um die Führungskraft im täglichen Arbeits-

JAN KRIMS ist Director bei Deloitte Consulting in Wien. Er berät Kunden bei der Gestaltung effektiver Führung und der Entwicklung von Führungskräften.

dership
gute Führung

FÜHRUNGS-ENTWICKLUNG
- → Exposure als Lernmethode
- → Kollaboration von HR & Business
- → Aktive Rolle der Business Leader
- → Verknüpfung mit dem Karrieremanagement
- → Bindung von High Potentials
- → Starke Leaderhip-Pipeline

ORGANISATIONS-KULTUR
- → Kommunikation des Leadership-Modells
- → Teilen von Wissen
- → Risikobereitschaft
- → Gelebte Kernwerte
- → Klare Unternehmensidentität
- → Stark ausgeprägte Kultur
- → Hohe Führungsmotivation
- → Organisatorische Unterstützung

ORGANISATIONS-DESIGN
- → Matrixstruktur
- → Klare Entscheidungsprozesse
- → Reduktion der kollaborativen Überlastung

kontext zu unterstützen", sagt Derler. Dass die Firmenkultur ein wichtiger Faktor dabei ist, war bekannt. Der genauere Blick brachte allerdings die Erkenntnis, dass nicht ein bestimmter Typ von Firmenkultur erfolgreicher als andere ist – also zum Beispiel auf Kundenorientierung ausgerichtete Unternehmen besser funktionieren als stark von finanziellen Ergebnissen getriebene. „Wir haben diese weit verbreitete Annahme widerlegt", so Derler, „und wissen jetzt, dass das wichtigste an der Kultur in einem Unternehmen ist, wie stark und intensiv sie ausgeprägt ist." Diese starke Ausprägung einer Kultur sorgt nämlich für klare Orientierung der Mitarbeiter und erleichtert somit Führungskräften, ihre Leadership-Aufgaben zu erfüllen.

17 ERFOLGSFAKTOREN. Es handelt sich dabei um einen von insgesamt 17 aufgelisteten Erfolgsfaktoren für Leadership, die Bersin by Deloitte identifiziert hat (siehe Grafik). Je mehr Faktoren ein Unternehmen umsetzt, desto höher ist dessen Platzierung im Leadership-Maturity-Modell. Dazu zählen etwa klare Kommunikation, was unter guter Führung verstanden wird, aktiver Wissensaustausch zwischen Führungskräften unterschiedlicher Bereiche, Ermutigung zu Risikofreude und Innovation sowie die enge Zusammenarbeit von Geschäftsführung und HR-Experten bei der Führungskräfteentwicklung.

Einer der wichtigsten und praxisrelevantesten Faktoren ist Lernen durch Exposure – auf gut Deutsch: Führungskräfte werden gezielt und häufig neuen Situationen ausgesetzt, in denen sie von Kollegen, Kunden oder Experten und deren anderen Perspektiven sowie Erfahrungen lernen. Derler nennt hier das klassische Beispiel einer globalen Fast-Food-Kette, deren Senior Executives im Zuge von Führungskräfteprogrammen in den Filialen arbeiten, wo Burger und Pommes verkauft werden. Es geht dabei natürlich nicht um die Stärkung ihrer für den eigenen Job überschaubar wichtigen Brat- und Frittierkompetenz, sondern darum, sie mit dem konkreten, ungeschminkten Feedback von Kunden zu konfrontieren.

Auch ein klassisches Instrument wie Mentoring kann solche neuen Zugänge vermitteln. Derler berichtet etwa von externen Mentoringprogrammen, bei denen Führungsprobleme mit Mentoren aus ganz anderen Branchen besprochen ►

Wissen nicht verpuffen lassen

Die WU Executive Academy will die Umsetzung ihrer Management-Weiterbildungen in die Praxis verbessern.

Viele eigentlich gut konzipierte Führungskräfteprogramme erzielen nicht die beabsichtigte Wirkung, weil schon in der Planungsphase der Transformation des Erlernten in die Praxis zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird", sagt Astrid Kleinhanns-Rollé, Managing Director der WU Executive Academy, die von Impulsveranstaltungen bis MBA-Programmen die komplette Palette an Managementausbildungen anbietet. Um den Praxistransfer zu sichern und zu verbessern, wurde dort ein dreiteiliger Transformationsprozess entwickelt:

1. NOTWENDIGKEIT & SINN. Ziele, Inhalte und Ergebnisse von Programmen müssen mit der Unternehmensstrategie verzahnt sein. Dazu müssen Erwartungen der Teilnehmer und Stakeholder an eine Weiterbildung im Vorfeld geklärt sein. „In einem aktuellen Projekt mit einem deutschen Industriekunden haben wir mit allen Teilnehmern individuelle Entwicklungspläne erstellt, damit jedem klar ist, warum er teilnimmt", berichtet Helga Pattart-Drexler, Head of Executive Education an der WU Executive Academy.

2. ON-THE-JOB-ANSATZ. Regelmäßige Lernaufgaben direkt am Arbeitsplatz sorgen dafür, dass Wissen bestehen bleibt und die Transformation gelingt. Virtuelle Lernplattformen, Onlinetools oder Diskussionsforen helfen dabei.

3. REFLEXION. Lernen soll nicht punktuell, sondern in regelmäßigen Loops erfolgen. Reflexion erfolgt dabei nicht nur am Ende eines Programms, sondern schon während der Laufzeit im Rahmen eines moderierten Feedbackprozesses.

HELGA PATTART-DREXLER: „Individuelle Entwicklungspläne mit allen Teilnehmern, damit jedem klar ist, wieso er an dieser Weiterbildung teilnimmt."

MENTORING-PROGRAMME sind Standard bei der Entwicklung von Führungsnachwuchs. Fallbeispiele zeigen, dass der Lerneffekt bei Mentoren aus ganz anderen Branchen besonders groß ist.

► werden. Auch beim Reverse Mentoring geht es um unterschiedliche Zugänge und Perspektiven durch erhöhte Diversität. Bei einem Reverse Mentoring, das ursprünglich darauf ausgelegt war, dass jüngere Digital Natives den Senior Executives ihre technologischen Kompetenzen vermitteln sollten, zeigte sich im Gespräch zwischen den Generationen, dass die Stereotype über Digitalkompetenzen gar nicht stimmten und ein Dialog über Führung und Business aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der eigentliche Nutzen war.

Krims wiederum weiß von guten Erfahrungen mit Peer Group Coaching: „Man bringt zwei junge Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, die sich unter vier Augen nur über Führungsprobleme austauschen und gegenseitig beraten." Ein anderer bewährter Ansatz heißt „Lernen durch Lehren". Krims: „Es gibt wahrscheinlich keine bessere Lernmethodik, als jemand anderem etwas erklären zu müssen." Führungskräfte, die andere Führungskräfte schulen, lernen daher zum jeweiligen Thema selbst am meisten.

BESSERE PERFORMANCE. Andere Erfolgsfaktoren haben mit der Organisationsstruktur zu tun. Wie Entscheidungsprozesse in flacheren Organisationen ohne ausgeprägte Hierarchien und bei projektorientierter Zusammenarbeit ablaufen, ist, meint Derler, wichtig für die Entwicklung von Führungsqualitäten. Ein Elektronikhersteller mit stark matrixorientierter Organisation, in der sich Projektteams oft nur für einige Monaten zusammenfinden und dann wieder auflösen, holt in der Anfangsphase einen „Facilitator" als Moderator oder Trainer von außen dazu. „Er hilft dem Team aber nicht, zu entscheiden, wer der Entscheidungsträger sein wird, sondern wie die Entscheidungsprozesse ablaufen", stellt Derler klar. „Kritik an Führungskräften ist oft ein Sündenbockthema für Organisationsprobleme", erklärt Krims und nennt ein Beispiel: „Wenn ich will, dass Führungskräfte besser, schneller, innovativer entscheiden, ihnen aber einen Rahmen gebe, der extrem bürokratisch oder unklar ist, kann ich noch so sehr in Führungskräfteentwicklung investieren, und es wird dennoch nicht wirksam werden."

Auch zu viel Kooperation und Kommunikation wird zum Führungsproblem. „Zu viele Meetings, zu viele Mails. Ich hörte von einem Senior Executive, der 1.000 Mails pro Tag bekommt", berichtet Derler. Wie es gelingt, solche „overwhelmed Managers" zu entlasten, ist erfolgskritisch. „Das brachte man früher nicht direkt mit Führungskräfteentwicklung in Verbindung, das ist aber auch eine der Dimensionen, die wir gefunden haben", so die Expertin. Erwiesen sind auch die finanziellen Effekte gut entwickelter Führungskultur. „Unternehmen mit einem hohen Reifegrad der Führung erzielen um eine Drittel mehr Gewinn pro Mitarbeiter und sind zudem doppelt so profitabel wie andere, die nur auf formale Führungsprogramme achten", fasst Studienautorin Derler zusammen. T

„Nur auf Ausbildungsprogramme schauen reicht nicht. Bei Führung geht es auch um Organisation und Kultur."
ANDREA DERLER BERSIN BY DELOITTE

FOTOS: ISTOCKPHOTO, LARISSA BACHMANN