

Firmen müssen die Programme für die Entwicklung ihrer Manager ändern

Führungskräfte-Entwicklung im digitalen Zeitalter geht anders - diese Erkenntnis reift zunehmend in den Unternehmen. Dabei unterschätzen viele Betriebe die Bedeutung eines einheitlichen Führungsverständnisses.

Von Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter [IFIDZ], Frankfurt am Main, und Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung.

Die Prognosen, wie sich Führung in Unternehmen ändern wird, sind für Experten klar. Sie muss:

- agiler und flexibler,
- personen- und teamorientierter,
- zukunftsorientierter und offener für Veränderungen sowie
- motivierender und inspirierender werden.

Um diese Anforderungen zu erfüllen, müssen sich viele Führungskräfte neue Kompetenzen aneignen. Gefragt sind außerdem eine hohe Verhaltensflexibilität, eine selbstreflexive Haltung sowie eine hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft. Die typischen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, die bisher meist aus einer definierten Abfolge von Präsenzseminaren bestehen, auf die jeweils eine Transferphase im Betriebsalltag folgt, vermitteln dem Führungsnachwuchs diese „Skills“ nur bedingt.

Deshalb überdenken zurzeit viele Unternehmen ihre Entwicklungsprogramme - zumal ihnen die moderne Informations- und Kommunikationstechnik das Gestalten viel effizienterer Lernkonzepte ermöglicht. Hinzu kommt: Bei den Programmteilnehmern handelt es sich mittlerweile meist um Digital Natives, die sich privat und auch beruflich ganz selbstverständlich in den digitalen Sphären bewegen - beispielsweise im Rahmen ihrer Projektarbeit. Diese Führungskräfte erwarten ganz selbstverständlich, dass die für sie bereitgestellten Entwicklungsprogramme neueste Technik nutzen.

Beim Planen und Gestalten zeitgemäßer Führungskräfte-Entwicklungsprogramme sowie deren Realisierung empfiehlt sich folgendes mehrstufiges Vorgehen:



Schritt 1: die Ziele des Entwicklungsprogramms definieren

Den ersten Schritt sollten crossfunktionale und hierarchieübergreifende Workshops bilden, in denen die Personalentwickler - im Dialog mit ihren firmeninternen Kunden und Auftraggebern - ein gemeinsames Verständnis der Grundprinzipien von Führung im digitalen Zeitalter entwickeln. Nur dann ist ein Bewusstsein für den Veränderungsbedarf auf der Unternehmens- und Führungskulturebene zu schaffen. Hieraus lässt sich sodann der Veränderungsbedarf im Personalbereich ableiten.

Auf dieser Basis erfolgt anschließend eine Verständigung darüber, was die Kernfunktionen einer modernen Führungskräfte-Entwicklung sind. Das Ergebnis kann lauten:

- Der Arbeitgeber soll den (angehenden) Führungskräften die Schlüsselkompetenzen vermitteln, die sie zum Führen im digitalen Zeitalter brauchen beziehungsweise diese weiter ausbauen.
- Sie sollen mit den Führungsinstrumenten und -methoden vertraut gemacht werden, die sie künftig brauchen.
- Bei ihnen sollen die Verhaltenssicherheit und -flexibilität entstehen, die sie zum

Abschied vom Präsenz

Klassische Führungskräfte-Entwicklungsprogramme mit vorwiegend frontal stattfindenden Präsenzseminaren sollten in der digitalen Welt der





Vergangenheit angehören. Vielmehr müssten jetzt Dialog, Interaktion und der Einsatz von moderner IT im Vordergrund stehen.

Wahrnehmen der verschiedenen Führungsrollen brauchen (Manager sein, Leader sein, Befähiger und Ermächtiger sein).

Wichtig dabei ist, dass zwischen den Führungskräften bereichs- und hierarchieübergreifend eine weitgehende Übereinkunft besteht bezüglich der Werte und des Menschenbilds, von dem sie sich leiten lassen, sowie den Zielen, die sie hierbei verfolgen. Ein solches Agreement ist unter anderem nötig, damit das Führungshandeln nicht beliebig wird und im Unternehmen eine gemeinsame Führungskultur entsteht.

Schritt 2: den Entwicklungsbedarf des Führungsteams ermitteln

Sind die Entwicklungsziele ermittelt, gilt es den Entwicklungsbedarf auf der Ebene des Gesamtunternehmens und auf der Bereichsebene zu bestimmen. Dieser Soll-Ist-Vergleich kann auf verschiedene Weise erfolgen. Recht häufig finden dafür strukturierte Interviews mit den Führungskräften auf der mittleren und oberen Ebene statt; eher selten hingegen mit den Führungskräften auf der operativen Ebene sowie ausgewählten Mitarbeitern. Dabei wäre dies sinnvoll, damit auch sie ein Feedback über ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten

von den ihnen nachgelagerten Ebenen erhalten. Zudem ginge hiervon das Signal aus: Künftig sollen die Führungskräfte und Mitarbeiter auf der operativen Ebene mehr Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten.

Schritt 3: ein zukunftsweisendes Entwicklungsprogramm entwerfen

Sind die Entwicklungsziele und der Entwicklungsbedarf bekannt, gilt es, ein Grobkonzept des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms zu entwerfen. Dieses sollte sich dadurch auszeichnen, dass es modernste IT nutzt und Online- und Präsenzlernen verknüpft.

Dessen ungeachtet zeichnen sich moderne Führungskräfte-Entwicklungsprogramme in der Regel dadurch aus, dass sie folgende Elemente miteinander verbinden:

- ➔ Kollektive Qualifizierung (etwa in Seminaren, Trainings, Webinaren; mittels Lernplattformen): Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Teilnehmern die Skills zu vermitteln, die sie zum Führen im digitalen Zeitalter brauchen. Außerdem entsteht durch das gemeinsame Lernen das nötige Alignment.
- ➔ Individuelle Qualifizierung (zum Beispiel mittels Coaching, Mentoring): Das Ziel ist, bei den Teilnehmenden die Verhaltenssicherheit und -flexibilität zu erzeugen, die sie zum Wahrnehmen ihrer Führungsfunktion brauchen, und ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft zu stärken.
- ➔ Transferunterstützende Maßnahmen (zum Beispiel Teamcoaching, Erfahrungsaustausch) mit dem Ziel, dass die Teilnehmer tatsächlich das gewünschte Führungsverhalten zeigen und im Unternehmen eine Führungskultur entsteht, die den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.
- ➔ On-the-Job-Lernen: Hier geht es darum, die neuen Führungskompetenzen mit entsprechenden Maßnahmen systematisch auszubauen und zur Routine werden zu lassen.

Dabei variiert in der Regel der Umfang der individuellen und kollektiven Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auf den verschiedenen Führungsebenen. Bei den Nachwuchskräften, denen noch das Basis-Handwerkszeug in Sachen Führung vermittelt werden muss, dominieren oft die kollektiven Maßnahmen. Je erfahrener die Führungskräfte sind und je exponierter ihre Position ist, desto individueller werden in der Regel die Maßnahmen.

Steht das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, empfiehlt es sich, dieses in einer Kick-off-Veranstaltung allen Führungskräften zu präsentieren und zu erläutern. Das verfolgt den Zweck, die Teilnehmer emotional und inhaltlich mit ins Boot zu holen und bei ihnen ein Gemeinschaftsgefühl sowie ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung zu schaffen. Dies gelingt am ehesten, indem die Topmanager beim Kick-off noch einmal an alle Führungskräfte - möglichst illustriert an Beispielen aus dem Unternehmens- und Führungsalltag - folgende Botschaften senden:

- ➔ „Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger.“
- ➔ „Führung muss sich im digitalen Zeitalter verändern beziehungsweise weiterentwickeln.“ Und:
- ➔ „Ohne Eure Unterstützung können wir als Unternehmen unsere Ziele nicht erreichen.“

Dies allein genügt jedoch meist nicht, um bei den Führungskräften das nötige eigene Problembewusstsein und die erforderliche Veränderungsenergie zu erzeugen. Deshalb empfiehlt es sich, vor dem Kick-off oder im Anschluss an diesen mit allen eine Selbstreflexion durchzuführen, beispielsweise mit einem Kompetenzanalyse-Tool, bei der der individuelle Entwicklungsbedarf ermittelt wird. Dieser kann dann wiederum in Entwicklungsvereinbarungen einfließen, die dem Bedarf des Unternehmens und den Entwicklungszielen der (künftigen) Führungskräfte entsprechen.