

Business&IT



Die Chefs von morgen

Medium: Business & IT	Datum/Ausgabe: 11/2011	Auflage: Print (31.212)
---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

Die Märkte haben sich in den letzten Jahren stark verändert, und damit sind auch die Anforderungen an die Unternehmensführung andere als noch vor ein paar Jahren. **Der „Binnenunternehmer“ ist gefragter denn je.** Warum herkömmliche Weiterbildungsmodelle nicht weiterhelfen und weshalb die Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie werden muss, zeigt dieser Beitrag.

Uta von Boyen

Altes Führungswissen reicht schon lange nicht mehr aus und herkömmliche Konzepte vermitteln keinen konkreten Anwendungsbezug. Überforderung und Scheitern sind mit konventionellen Konzepten und Modellen deshalb vorprogrammiert. Dies belegt auch eine aktuelle weltweite Studie einer internationalen Managementberatung unter 12000 Führungskräften und 1800 Personalverantwortlichen in 74 Ländern.

Das Resultat: Die Mehrheit der Führungskräfte schätzt sich selbst als schwach ein und sieht sich nicht im Besitz der Fähigkeiten, die in Zukunft für ihr Business erforderlich sind. Dafür verantwortlich sind größtenteils die angebotenen Entwicklungsprogramme, die die befragten Führungskräfte durchlaufen. 62 Prozent der Befragten schätzen diese als vollkommen wirkungslos ein.

Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Die Befragten sehen auch ein erhebliches Defizit in ihren Unternehmen darin, dass diese nicht über genug geeignete Führungsnachwuchskräfte verfügen. Nur 18 Prozent aller HR-Verantwortlichen (HR ist ein Akronym für „Human Resources“) weltweit sprechen der nachwachsenden Generation an Führungskräften die Fähigkeiten zu, die für künftige Unternehmensherausforderungen erforderlich sind.

Doch wie kommt es zu derartigen Missstimmungen in den Führungsriegen? Welche Qualitäten und Fähigkeiten müssen Führungskräfte heute und in Zukunft mitbringen? Wie wird der Nachwuchs gefördert? Und welche Programme der Führungskräfteentwicklung sind unter diesen Voraussetzungen notwendig, um die Unternehmensführung und die Organisationen nachhaltig zu unterstützen und zu stärken?

Die neuen Anforderungen...

Moderne, mehrdimensionale Netzwerk-Organisationen erfordern völlig neue und vielfältige Formen und Konzepte der Führung, die die Führungskraft als Binnenunternehmer innerhalb der Organisation fördern und Veränderung als stetiges Thema und Kernanforderung in die Unternehmen integrieren. Die Globalisierung, die sich immer schneller verändernde Wirtschaft, neue Organisationsstrukturen, die Auswirkungen der Finanzkrise und neue Kommunikationsformen sind nur einige Aspekte, die Unternehmen vor die komplexe Herausforderung stellen, schneller, effizienter und nachhaltiger zu agieren, um auch in Zukunft wettbewerbs-

fähig zu sein. Entsprechend hoch sind die neuen Anforderungen an die Führungskräfte.

Forderten früher Unternehmen vor allem, dass Führungskräfte in der Lage sind, die Unternehmensstrategie umzusetzen, stehen heute als Kernaspekte andere Punkte auf der Agenda:

- strategisches Denken,
- Führung der Organisation als Gesamtsystem,
- fachübergreifendes Handeln,
- Reduzierung von Komplexität, Management der Geschwindigkeit in den Unternehmensabläufen,
- psychologische und soziale Kompetenz,
- Effizienzdenken,
- Identifizierung und Förderung von Talenten
- sowie Förderung von Kreativität und Innovation.

Doch wie eignen sich Führungskräfte diese Fähigkeiten an? Und wie werden sie anschließend erfolgreich im Unternehmen umgesetzt?

...und wie man sie erfüllt

Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung müssen künftig Hand in Hand gehen, um Organisationen erfolgreich und nachhaltig zu stärken. Vor diesem Hintergrund ist die Unternehmensführung und nicht mehr allein die Personalabteilung maßgeblich verantwortlich für die (Weiter-)Entwicklung ihrer Führungskräfte. Das Thema der Führung muss zum Thema des Unternehmens selbst werden.

Folglich müssen moderne Modelle zur Führungskräfteentwicklung die Ausbildung individueller Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten auf die konkreten Unternehmensziele und den Unternehmenskontext abstimmen. Denn ohne realen Anwendungsbezug verpufft der Erfolg einer Führungskräfteentwicklung.

Wichtig werden in diesem Zusammenhang vor allem systemische – also ganzheitliche – Ansätze der Führungskräfteentwicklung, die Antworten auf die Frage „Wie manage ich Komplexität und führe Systeme?“ geben und eine sogenannte „Outside in“-Perspektive liefern, also die Sicht von außen auf ein Unternehmen zur Evaluation und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und -möglichkeiten. Auch müssen Aus- und Weiterbildungen für Führungskräfte künftig auf ein Gesamt-

Medium: Business & IT	Datum/Ausgabe: 11/2011	Auflage: Print (31.212)
---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

➤ **UNTERNEHMENSFÜHRUNG** Führungskräfteentwicklung

➤ **Strategische Führung ist mehr als die persönliche Führung der Mitarbeiter.**



modell des Managements in den Unternehmen setzen und die Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Führungskräfte in den Gesamtrahmen der Organisation betten.

Nur so bleibt erworbenes Wissen nicht lückenhaft und verbindet erfolgreich die persönliche Führung mit der übergreifenden Unternehmensstrategie. Das bedeutet aber, dass die Entwicklung von Führungskräften immer im jeweiligen konkreten Anwendungs- und Branchenbezug gesehen und etabliert werden muss. Denn nur so kann Erlerntes letzten Endes erfolgreich umgesetzt werden.

Herkömmliche Konzepte bleiben jedoch meist bei personaler Führung, also bei den individuellen Führungsstilen und damit beim Verhältnis der Führungskraft zum Mitarbeiter stehen. Die organisationale, mehrdimensionale Führung findet keine Aufmerksamkeit – ein Aspekt, der allerdings immer wichtiger wird und bereits auf der mittleren Führungsebene geleistet werden muss.

Antworten auf zentrale Fragen

Auch zentrale Themen wie Macht und Kultur werden nicht ausreichend thematisiert. Die bloße Teilnahme von Führungskräften an externen Seminaren sorgt deshalb meist für Sprachverwirrung, Willkür in der Managementlehre und theoretische Einzelpraktiken, da vermeintlich Erlerntes im realen Kontext nicht umgesetzt werden kann. Die Zusammenarbeit, die in der Führung einer Organisation nötig ist, bleibt außen vor.

Führungskräfteentwicklung muss daher wirksamer werden und Antworten auf die zentralen Führungsthemen der Zukunft liefern. Zu den notwendigen Kriterien, die moderne Modelle erfüllen müssen, gehören:

- Strategie-, Lösungs- und Business-Orientierung,
- die Kombination von Führungskräfteentwicklung und Unternehmensentwicklung,
- die effektive und effiziente Vermittlung von neuem Führungswissen und aktuellen Strategiemodellen,
- die passgenaue Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmen und Führungskräften
- und die Vermittlung des konkreten Anwendungsbezugs.

Für Führungskräfte bedeutet das im Gegenzug, sich frühzeitig mit den neuen Anforderungen auseinanderzusetzen, persönliche Ziele systematisch zu definieren und zu verfolgen, sich neben fachlichen Kompetenzen auch strategische Fähigkeiten anzueignen, über die persönliche Führung von Mitarbeitern hinauszudenken und sich mit den Organisationsstrukturen ihres Unternehmens zu befassen.

Nicht zuletzt ist es unabdingbar, aktives Talentmanagement zu betreiben und dieses Thema ernst zu nehmen. Denn nur wer den Blick in die Zukunft richtet, kann heute erfolgreich sein – und hierzu zählt gerade die gezielte Förderung des Nachwuchses.

Der Return on Education

Dass ein Zusammenhang zwischen guter Führungskräfteentwicklung und wirtschaftlichem Erfolg besteht, belegt eine weitere Studie einer internationalen Managementberatung. Diese zeigt, dass Unternehmen, die sich besonders eingehend und umfangreich für die Entwicklung ihrer Führungskräfte einsetzen, bei Kursgewinnen und Dividenden weit über dem Durchschnitt lagen. Bildung zahlt sich also aus und Fortschritte in der Führungsleistung sind messbar – ein Grund mehr für Unternehmen zu handeln. [rm]

DIE AUTORIN



Uta von Boyen ■
Geschäftsführerin
der Beratungsfirma
von boyen - consulting