

Medium: wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte	Datum/Ausgabe: 1 / 2012	Auflage: 10.000 (print)
--	-----------------------------------	-----------------------------------

Uta von Boyen

Fit für die Zukunft – wie sich Führungskräfte für die Herausforderungen von morgen rüsten

Die Märkte und Anforderungen an Organisationen haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Infolgedessen sind auch die Anforderungen an die Führungskräfte andere als noch vor ein paar Jahren. Der „Binnenunternehmer“ ist gefragter denn je. Doch bislang gibt es keine passenden oder nur unzureichende Antworten am Markt, die die Themen Führung, Organisation – als Rahmen für Führung – und Business Development erfolgreich vereinen.

Altes Führungswissen ist lange nicht mehr ausreichend 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 12.000 Führungskräften und 1.800 HR-Verantwortlichen 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 Führungskräfteentwicklungsprogramme, die die befragten Führungskräfte durchlaufen. 62 Prozent der Befragten schätzen diese als vollkommen wirkungslos ein.

Hinzu kommt noch ein weiterer Punkt: Die Befragten sehen zudem ein erhebliches Defizit in ihren Unternehmen darin, dass diese nicht über ein ausreichendes Repertoire an geeignetem Führungsnachwuchs verfügen. Lediglich 18 Prozent aller HR-Verantwortlichen 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 sowohl die Unternehmensführung als auch die Organisationen nachhaltig zu unterstützen und zu stärken?

Die neuen Anforderungen ...

Moderne, mehrdimensionale Netzwerkorganisationen erfordern völlig neue und vielfältige Formen und Konzepte der Führung. Diese müssen 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 wettbewerbsfähig zu sein. Entsprechend hoch sind die neuen Anforderungen an die Führungskräfte. Wurde früher von den Führungskräften vor allem die Fähigkeit zur Umsetzung der Unternehmensstrategie gefordert, stehen heute als Kernaspekte weitere Punkte auf der Agenda: Neben strategischem Denken geht es nun zunehmend um Führung der Organisation als Gesamtsystem, fachübergreifendes Handeln, Reduzierung von Komplexität, Management der beschleunigten Unternehmensabläufe, psychologische und soziale Kompetenz, Effizienzdenken, Identifizierung von Talenten, Förderung von Kreativität und Innovation etc.

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 auch die Unternehmensführung und nicht mehr allein die HR-Abteilung maßgeblich verantwortlich für die (Weiter-)Entwicklung ihrer Führungskräfte. Das Thema der Führung muss zum Thema des Unternehmens selbst werden. Folglich ist es erforderlich, dass moderne Führungskräfteentwicklungsmodelle 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 Ansätze der Führungskräfteentwicklung, die Antworten auf die Frage: „Wie manage ich Komplexität und führe Systeme?“, geben. Sie schärfen den Blick der Führungskräfte aufs Ganze und ermöglichen zum Beispiel eine so genannte „Outside-In“-Perspektive, also die Sicht von außen auf ein Unternehmen. Nur so sind sie in der Lage, die eigene Wettbewerbsfähigkeit und -möglichkeiten zu evaluieren und zu stärken. Auch müssen Aus- und Weiterbildungen für Führungskräfte künftig auf ein Gesamtmodell des Managements in den Unternehmen setzen und die Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Führungskräfte in den Gesamtraum der Organisation betten. Nur so bleibt erworbenes Wissen nicht lückenhaft und verbindet erfolgreich die persönliche

Medium: wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte	Datum/Ausgabe: 1 / 2012	Auflage: 10.000 (print)
--	-----------------------------------	-----------------------------------

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 Führungskraft – 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. 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 Kollaboration, die in der Führung einer Organisation notwendig ist, bleibt außen vor.

Führungskräfteentwicklung muss daher wirksamer werden und Antworten auf die zentralen Führungsthemen der Zukunft liefern. Strategie-, Lösungs- und Businessorientiertheit gehören dabei ebenso zu den notwendigen Kriterien, die moderne Modelle erfüllen müssen, wie die Kombination von Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung, die effektive und effiziente Vermittlung von neuem Führungswissen und aktuellen Strategiemodellen, die passgenaue Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmen und Führungskräften sowie 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 hinaus zu denken und sich intensiv mit den Organisationsstrukturen ihres Unternehmens zu befassen.

War for Talents

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 und langfristig erfolgreich sein – und hierzu zählt gerade die gezielte Förderung des Nachwuchses. Der „War for Talents“ ist längst ausgerufen, und die Demografen warnen seit Jahren vor dem drohenden Fachkräftemangel. Doch in vielen Unternehmen herrscht weiterhin die Ansicht, dass die Talente schon von selbst kommen würden, wenn man nur wirtschaftlich gut genug aufgestellt sei. Das Gegenteil ist der Fall, denn die Nachwuchsführungskräfte der heutigen Stunde sind nicht nur relativ dünn gesät, sondern sie entstammen außerdem einer Generation, die hohe Ansprüche an den Arbeitgeber stellt. Vieles ist zu den so genannten „Digital Natives“ geschrieben worden: Das digitale Zeitalter habe ihre kognitiven Strukturen geprägt, sie seien kreativ, aber sprunghaft, sie hätten keinen Respekt vor dem Alter (weil nichts so schnell veraltet wie Erfahrung in der digitalen Welt), und sie würden sich nicht mehr an Organisationen binden, sondern ausschließlich an private Lebensentwürfe.

Wenn nur ein Bruchteil dessen stimmt, was über die Talente der 2010er Jahre gesagt wird, so kommt auf die Unternehmen ein Paradigmenwechsel zu, auf den reagiert werden muss. Ambitionierte Nachwuchsführungskräfte von heute suchen noch stärker nach inhaltlich attraktiven Aufgaben, nach individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und nach Transparenz der Unternehmenspolitik. Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmensimages, flexible Arbeitszeitmodelle oder firmeneigene Kinderbetreuungsangebote können den entscheidenden Ausschlag dafür geben, ob ein karriereorientierter High Potential sich für ein bestimmtes Unternehmen entscheidet. Aus diesem Grund müssen hier strategische Angebote entwickelt und implementiert werden.

Weil die Talente der kommenden Jahre stark mitdenken, ist die gezielte Auswahl des Nachwuchses (konzertiert durch erfahrene Führungskräfte und die Personalabteilung) sowie deren ganz-

heitliche Entwicklung von besonderer strategischer Bedeutung. Talente müssen systematisch angeworben, vor allem aber auch systematisch gefördert werden. Wer die oben genannten Konzepte zielführender Führungskräfteentwicklung bereits bei jungen Managern verankert, der gewinnt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Der Return on Education

Dass es einen Zusammenhang zwischen guter Führungskräfteentwicklung und wirtschaftlichem Erfolg gibt, 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 Dividende weit über dem Durchschnitt lagen. Qualifizierung und Talentmanagement zahlen sich also aus und Fortschritte in der Führungsleistung sind messbar – ein Grund mehr für Unternehmen zu handeln!



Die Autorin:

Uta von Boyen ist Geschäftsführerin von „von boyen – consulting“. Sie konzipiert und begleitet unter anderem neue Managemententwicklungsprogramme. Als Executive Coach berät und coacht Uta von Boyen Führungskräfte in Veränderungsprozessen und ist zudem zuständig für deren Auswahl und Eignungseinschätzung. Darüber hinaus unterstützt sie Kunden in der Strategie- und Organisationsentwicklung und berät die oberen Führungsebenen bei Strategie-, Organisations-, Personal- und Teamentwicklungsprozessen.

boyen@wissensmanagement.net