
➤ HR-TRENDS 2018

Leadership Reloaded: Abschied vom Standardtraining

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

Bremen, 12. April 2018

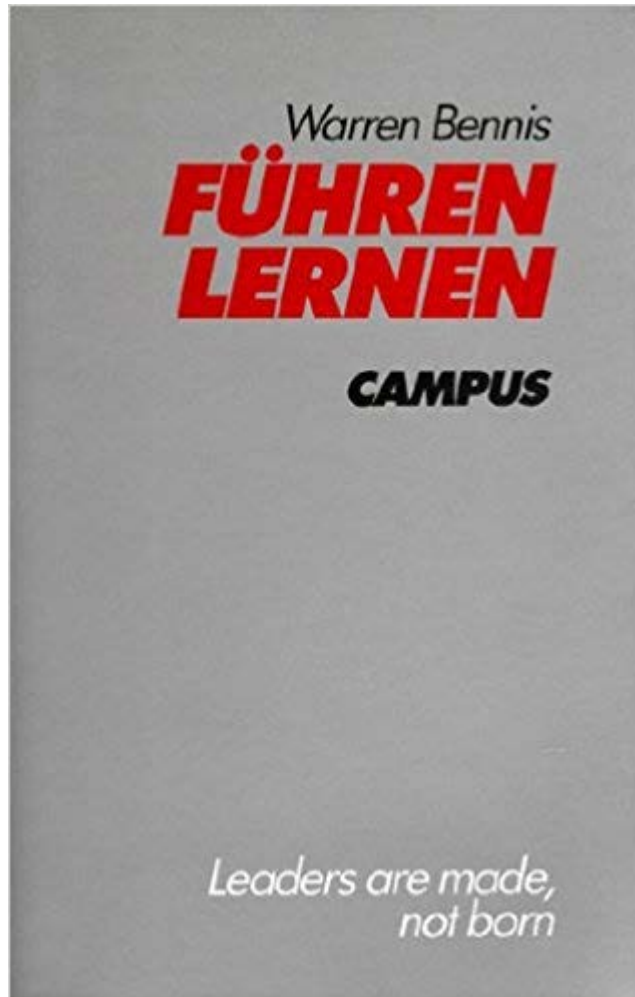
HR-TRENDS 2018

- **Die neue Realität: Digitalisierung verändert Arbeits- und Lernwelten**
- **Vom Schlagwort zum Mindset: Der Weg zum Unternehmen 4.0 – agil, teambasiert, vernetzt**
- **Neue Führungsrollen: Aktive Entwicklungsarbeit durch Führungskräfte**
- **Jenseits von Compliance: Wertemanagement durch Führungskultur und Führungsprinzipien**
- **On-the-job und On Demand: Microlearning ist im Trend**
- **Innovative und informelle Lernarchitekturen: Das Wissens-Café ersetzt die Corporate University**
- **Virtuelle Systeme: Künstliche Intelligenz und adaptives Lernen**

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG – ABSCHIED VOM STANDARDTRAINING

- **Führung kann man lernen! – Aber wie?**
- **Führungskräfteentwicklung: Wichtig und doch wenig wirksam**
- **Herausforderungen und Hürden im Leadership Development**
- **Jenseits standardisierter Trainings : Kontext und Kultur bestimmen den Erfolg**
- **Neue Lern- und Entwicklungsmethoden und -konzepte**
- **Führungskräfte & Personalentwicklung: Vom Patienten zum Agenten**

FÜHRUNG KANN MAN LERNEN! – ABER WIE?



***FÜHRUNGSKRÄFTE
WERDEN GEMACHT,
NICHT GEBOREN.***

***Die meisten Menschen
haben die Fähigkeit zur
Führung, wenn sie es
wagen,***

***sich selbst zu entdecken, zu
erkennen und zu verstehen***

(Warren Bennis, 1989)

DAS NEUE LEITBILD: DER ENTREPRENEURIAL LEARNER



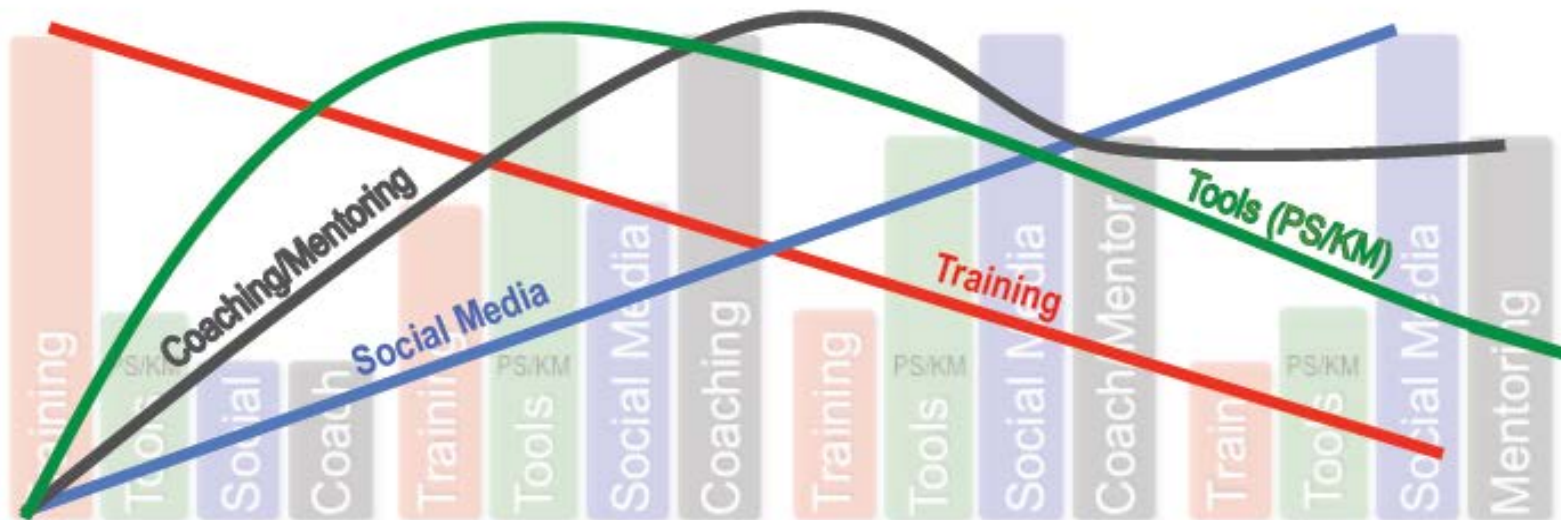
Den Weg des Lernens und der persönlichen Veränderung selbst gehen:

- **ausprobieren,**
- **von anderen lernen,**
- **aus Fehlern lernen**

Wissen vernetzen & das eigene Handeln reflektieren

- **Fokussierung auf die persönlichkeits- und lernförderlichen Aspekte konkreter Arbeitssituationen**

EINE NEUE ZIELGRUPPENGERECHTE, LERNARCHITEKTUR



(Quelle: Rosenberg 2016, S. 12)

IMPLIKATIONEN FÜR DIE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Lernen als intellektueller und emotionaler Prozess, der zu einer Veränderung des Verhaltens bzw. des Verhaltenspotentials führt

+ aus den Erfahrungen in einer bestimmten Lernumwelt resultiert

= Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und –kultur

+ transferförderliche Gestaltung

= konkrete Umsetzungsorientierung

HERAUSFORDERUNGEN UND HÜRDEN

Deutsche Manager bekommen Bestnoten im Business, aber nicht in Führungskompetenz

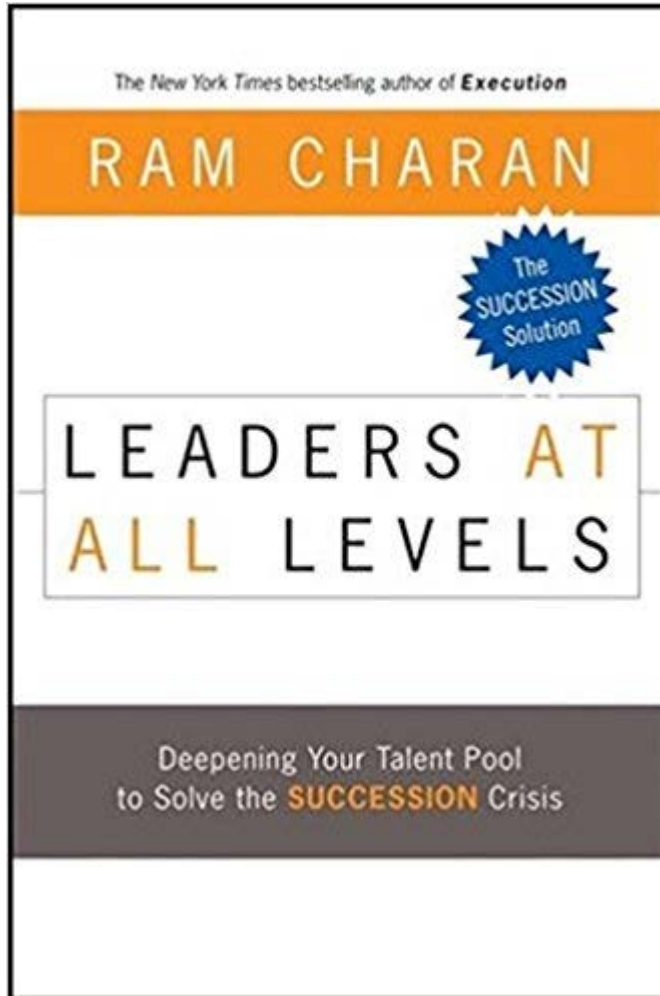
Mitarbeiter leisten häufiger „Dienst nach Vorschrift“ / Es mangelt an Inspiration und Kommunikation durch Führungskräfte

12. Oktober 2016 | Deutschland, Österreich

(Willis Towers Watson, Global Workforce Study 2016)

- **Ein Arbeitsumfeld, das es allen Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fähigkeiten langfristig gewinnbringend einzusetzen**
- **Vertrauen aller Mitarbeiter in die Unternehmensleitung und ihre direkten Führungskräfte**

FÜHRUNGSFÄHIGKEIT AUF ALLEN EBENEN



- Das mittlere Management hat den größten direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbeziehungen
- und bestimmt wesentlich den Grad des Mitarbeiterengagements



NEUE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRAFT UND FÜHRUNGSQUALITÄT

Wichtige aktuelle Führungsqualitäten		Wichtige zukünftige Führungsqualitäten	
Unternehmens-/Management-Fähigkeiten (zum Beispiel Geschäftsgespür, Aufbau einer strategischen Orientierung, operative Entscheidungsfindung)	66.9%	Mitarbeiterführung (Coaching und Förderung von anderen, Anregung zu Spitzenleistungen, Vorantreiben zur Ausführung)	41.5%
Mitarbeiterführung (Coaching und Förderung von anderen, Anregung zu Spitzenleistungen, Vorantreiben zur Ausführung)	51.3%	Unternehmens-/Management-Fähigkeiten (zum Beispiel Geschäftsgespür, Aufbau einer strategischen Orientierung, operative Entscheidungsfindung)	39.3%
Zwischenmenschliche Effektivität (Pflege von Netzwerken und Partnerschaften, Überzeugende Kommunikation, Aufbau von Kundenbeziehungen)	44.8%	Zwischenmenschliche Effektivität (Pflege von Netzwerken und Partnerschaften, Überzeugende Kommunikation, Aufbau von Kundenbeziehungen)	34.6%
Kritische Denkfähigkeit (Fragen stellen zum Erhalten notwendiger Informationen, Formulierung von Entscheidungskriterien, Auswahl einer effektiven Option)	42.4%	Kritische Denkfähigkeit (Fragen stellen zum Erhalten notwendiger Informationen, Formulierung von Entscheidungskriterien, Auswahl einer effektiven Option)	33.6%
Technologische Erfahrung (persönliche technologische Expertise, wirksame Umsetzung von Technologie zur Steigerung der Effektivität der Mitarbeiter, Präsenz in Sozialen Medien)	17.8%	Analytische Fähigkeiten im Umgang mit Daten (datenbasierte Entscheidungsfindung, Visualisierung von Daten zur strategischen Vermittlung von Entscheidungen)	31.5%

(Quelle: Ray/Devine 2017, S. 47)

WARUM FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG HEUTE SCHEITERT

- Unklarheit und fehlende Erwartungen hinsichtlich Unternehmensstrategie und –kultur
- Fehlende Selbsterkenntnis und mangelnde Teamarbeit
- Hierarchischer Führungsstil und keine Diskussion führungsrelevanter Probleme
- Mangelhafte Koordination und Kommunikation
- Unzureichendes Talentmanagement
- Furcht und fehlende Offenheit

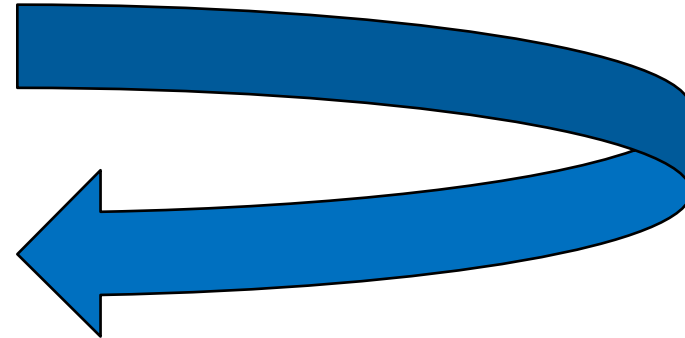
JENSEITS STANDARDISIERTER TRAININGS: KONTEXT UND KULTUR BESTIMMEN DEN ERFOLG

➤ **Kontext für Lernen und Entwicklung**

➤ **Vom Individuum in die Organisation**



➤ **Von der einzelnen Führungskraft zum kollektiven Prozess**



➤ **Identität einer Führungskraft: von anderen als Führungskraft gesehen zu werden, sich selbst als Führungskraft zu sehen:**

➤ **Konsistenz zwischen persönlichen Werten und unternehmerischen Zielen**

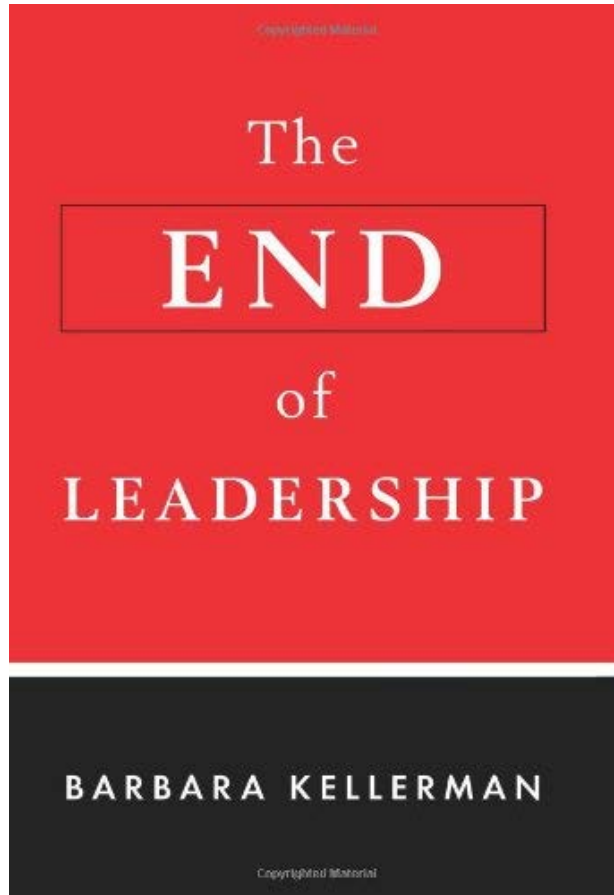
AUS LEADERSHIP WIRD FOLLOWERSHIP...

“...the longer I study effective leaders, the more I am convinced of the underappreciated importance of effective followers..”

(Warren Bennis 1989)

**Führungskräfte erreichen ihre Stärke erst
durch das Wollen der Geführten**

...ES ENTSTEHT EIN NEUES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS



„The Leadership Product of the Leadership Industry is in Danger of Becoming Obsolete“ (Kellerman 2012 , S. 200)

Von der Hierarchie zum Netzwerk

Ein neues Verhältnis von Führenden und Geführten

⇒ **Die Führungskraft ist nicht mehr Mittelpunkt und Machtzentrum**

⇒ **Führung wird zur Teamleistung: Kollektive Führung statt Kasten-denken**

Leadership erfordert Followership

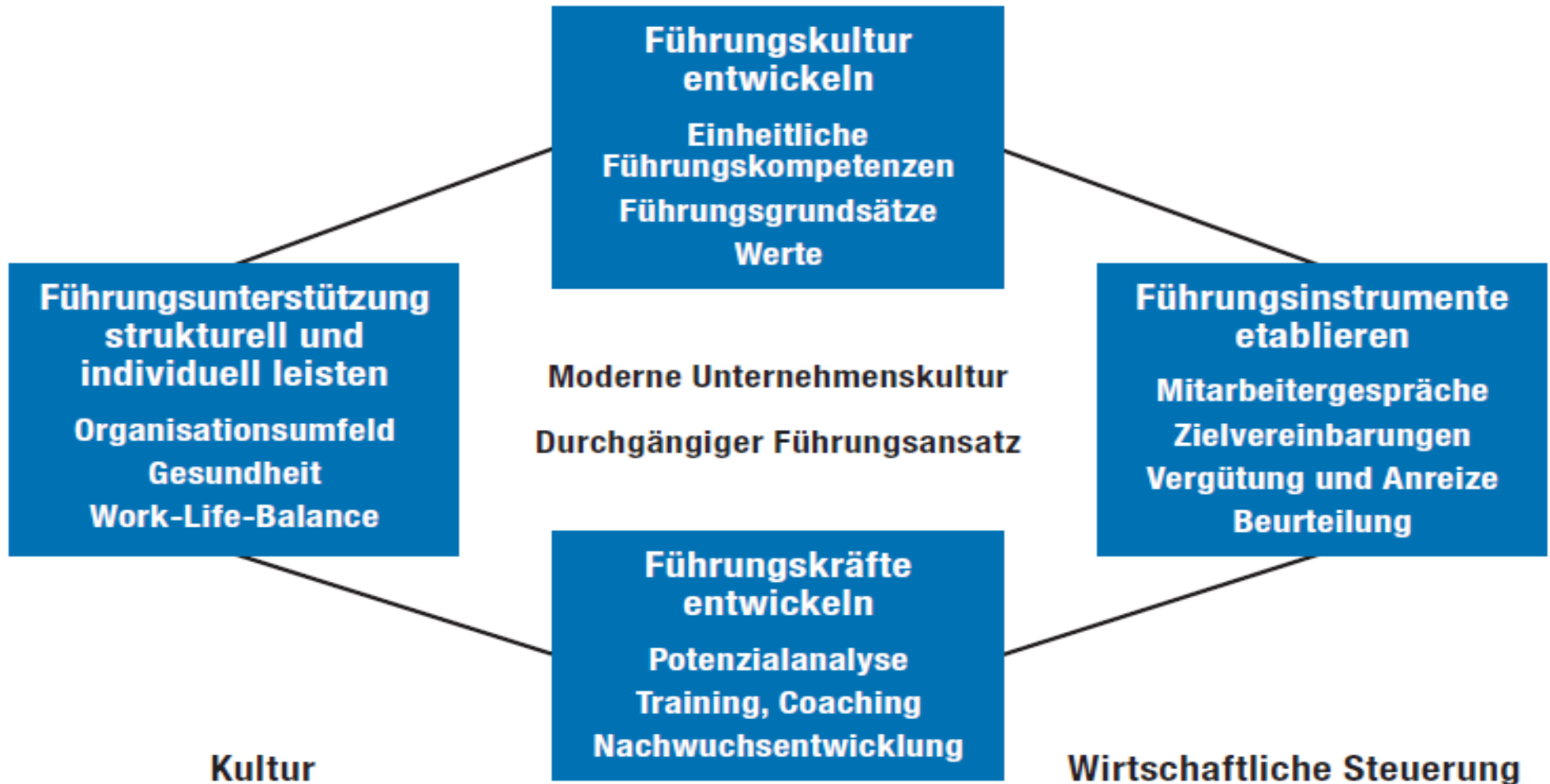
DIE FÜHRUNGSKRAFT IST PERSONAL- UND KULTURENTWICKLER

Before you are
a leader,
success is all about
growing yourself.
When you
become a leader,
success is all about
growing others.
- Jack Welch
InspirationalThinkTank.Com

- lebt Personalentwicklung im Führungsprozess vor und nutzt die tägliche Arbeitserfahrung als Entwicklungsbasis
- ist sich der Psychologie des Lernens bewusst
- vernetzt Mitarbeiter mit Entwicklungspartnern
- vermittelt Wissen und Erfahrungen, aber auch Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik
- beeinflusst das Unternehmensumfeld zur Lernförderung

DIE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG WIRD GANZHEITLICH AUSGERICHTET

Führungskräfteentwicklung



(Quelle: Seffner/Oberschelp 2013, S. 2)

ZUNÄCHST DIE ORGANISATION, DANN DAS INDIVIDUUM

Die übliche Logik:	Die neue Erkenntnis:
<ul style="list-style-type: none">■ Ursächlich für Verhaltens- und Leistungsprobleme sind individuelle Defizite.■ Man muss nur Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen des Einzelnen verbessern, dann erhöht sich auch die Unternehmensleistung.	<ul style="list-style-type: none">■ Es sind unzulängliches Organisationsdesign und schlechtes Management, die Verhalten und Leistung negativ beeinflussen.■ Die Organisation muss dahingehend verändert werden, dass sie neue Verhaltensweisen fördert und fordert, dann sind Lernen und Leistung die Konsequenz.
Die Konsequenz:	Der wirksamere Weg:
<ul style="list-style-type: none">■ Der einzelne Mitarbeiter rückt in den Mittelpunkt, wenn es um Veränderung und Entwicklung geht.	<ul style="list-style-type: none">■ Zunächst die Organisation entwickeln, dann das Individuum stärken.

(Quelle: in Anlehnung an Beer et al., 2016, S. 55)

VIER ERFOLGSFAKTOREN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG (I)

- **Der Kontext entscheidet über den Führungserfolg**
 1. **Strukturen, Prozesse, kulturelle Faktoren im Unternehmen**
 2. **Die einzelne Führungskraft und deren Führungsfähigkeiten**
= Nicht Kompetenzen, sondern Führungsfähigkeiten und individuelle Entwicklungspfade

- **Nachhaltigkeit entsteht allein durch Verknüpfung mit der konkreten Arbeitssituation**
 - Entwicklungsmöglichkeiten für den Einzelnen**
 - + konkrete Relevanz für das Unternehmen**
 - = Lernen unter den realen Bedingungen eines sich schnell verändernden Umfeldes**

VIER ERFOLGSFAKTOREN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG (II)

➤ Persönlichkeiteigenschaften prägen das Verhalten

1. Betrachtung der individuellen Denk- und Handlungsmuster
= Grenzen der Entwicklung, wenn es um Veränderungen der Persönlichkeit geht

You don't hire for skills,
you hire for attitude. You
can always teach skills.

(Herb Kelleher,
Southwest Airlines)

- ## ➤ Nur konkrete Evidenz kann Führungskräfteentwicklung legitimieren
- Teilnehmerzufriedenheit vs. Unternehmensrelevanz, Entwicklungsfelder und -bedürfnisse
- = mehrfaches, sich über einen längeren Zeitraum erstreckendes 360 Grad-Feedback

➤ Entwicklung statt Vermittlung

- **Erfahrungsbezogene Entwicklung neuer Denk- und Handlungsmuster statt Vermittlung von Inhalten**
- **Entwicklungsprozesse, die auf Selbsterleben und Coaching beruhen**

➤ Agent statt Patient

- **Verantwortung des Einzelnen für die eigene Entwicklung**
- **Führungskräfte und HR als Entwicklungspartner**

➤ Followership statt Leadership

- **Führung als kollektiver Prozess**
- **360 Grad-Entwicklungsarchitektur**

NEUE ANFORDERUNGEN UND AUFGABEN

Aktueller Fokus	Künftiger Fokus
Allgemeine Führungstheorien und -konzepte	Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens
Kompetenzfokussierung (horizontale Entwicklung)	Entwicklungsprozessorientierung (Vertikale Entwicklung)
Management, HR und externe Anbieter als Entwicklungsverantwortliche	Jeder Mitarbeiter in der Eigenverantwortung für seine Entwicklung
Führung als rollenbezogene Individualaufgabe	Führung als kollektiver Prozess, eingebunden in ein Netzwerk

(Quelle: in Anlehnung an Petrie, 2014, S. 6)

DIE NEUE ROLLE DER PERSONALENTWICKLUNG

➤ Vom Seminargestalter und -verwalter zum Entwickler von Lernarchitekturen

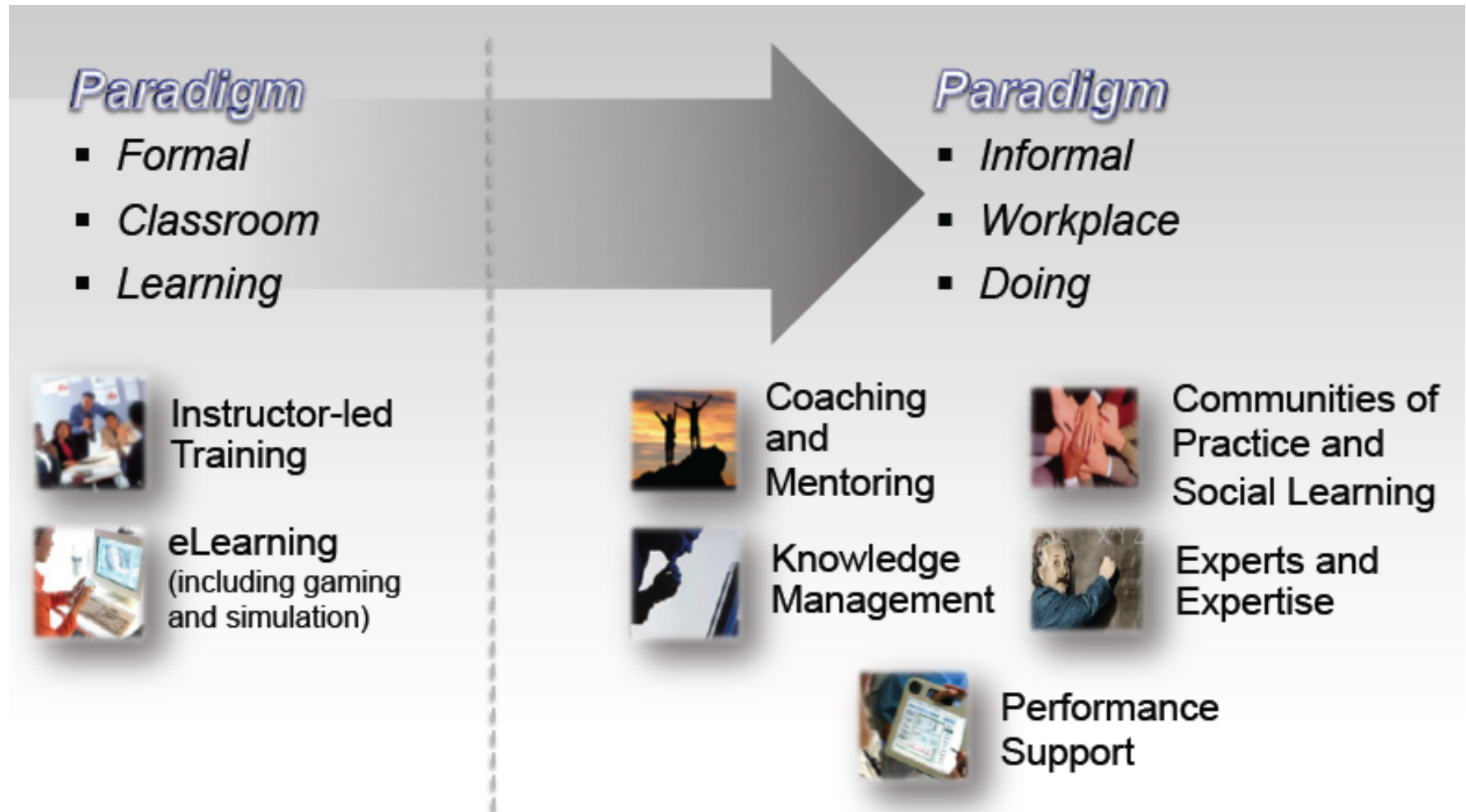
➤ Vom Bildungsbroker zum Begleiter eines Organisationsentwicklungsprozesses

➤ Vom Wissensvermittler zum Wissenskurator

NEUE LERNARCHITEKTUREN...

- Verknüpfung unterschiedlicher Lernebenen (70-20-10-Modell)
- Gestaltung der Lernprozesse auf intellektueller und auf emotionaler Ebene
- Aktive Einbindung des Einzelnen in einen erfahrungszentrierten Lernprozess
- Erzeugung von Relevanz durch konkrete Herausforderungen aus dem Unternehmensalltag

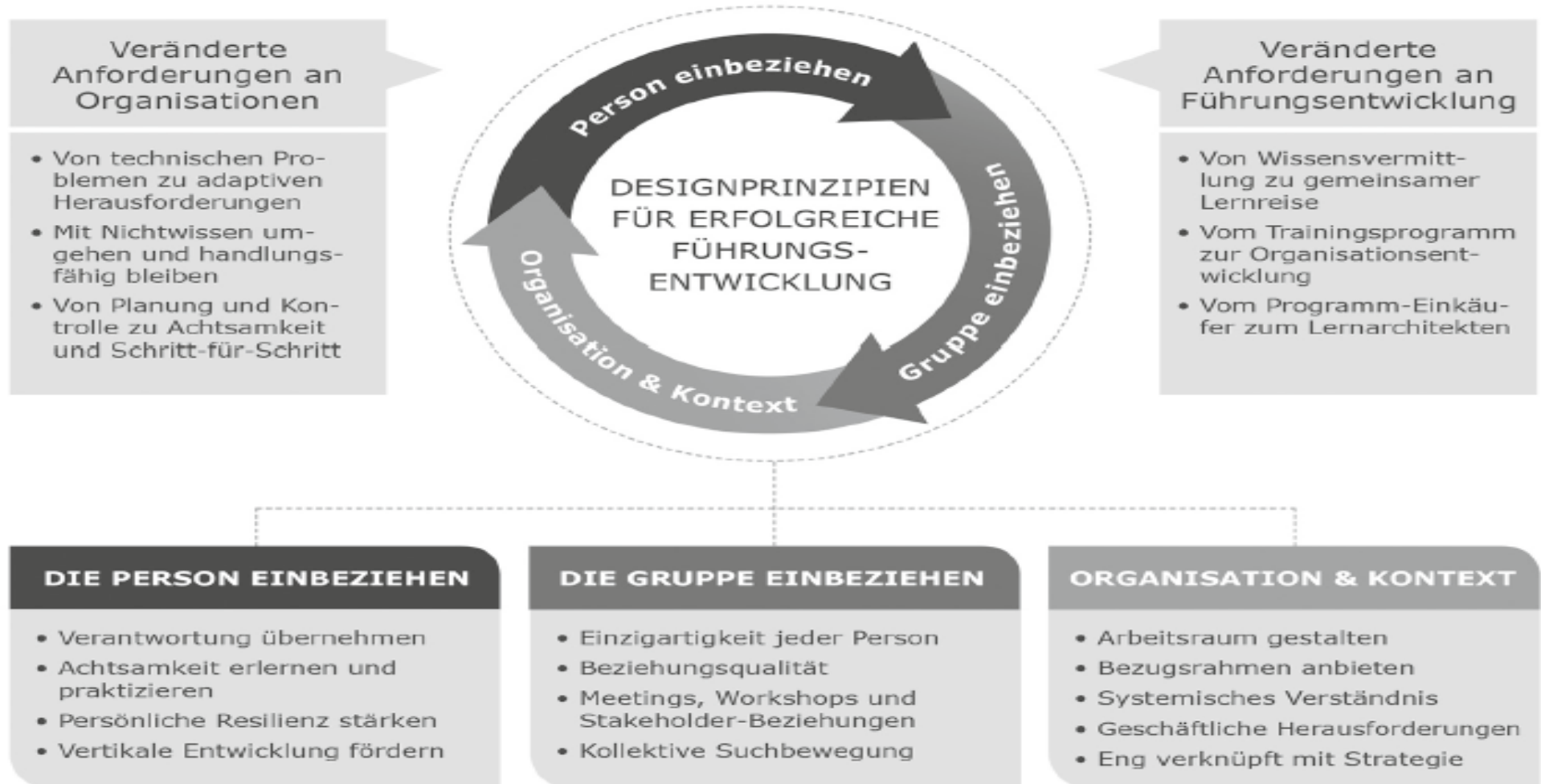
...UND EIN PARADIGMENWECHSEL



(Quelle: Rosenberg 2016, S. 17)

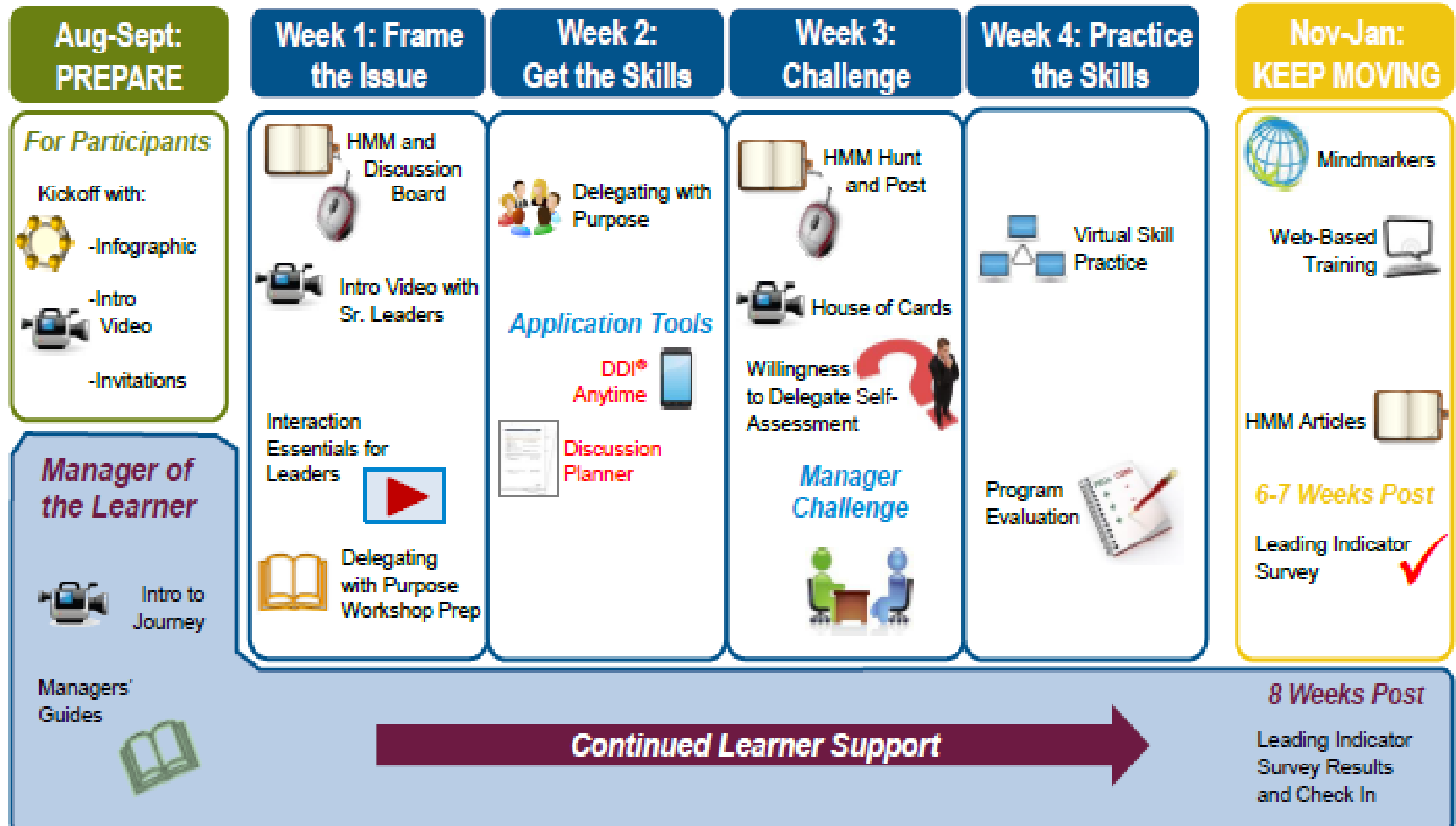
FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG VON INNEN

FALLBEISPIEL FREUDENBERG GRUPPE



(Quelle: Roehrig 2017, S. 435)

MICROLEARNING & INFORMELLES LERNEN: FALLBEISPIEL PRUDENTIAL VERSICHERUNG



(Quelle: Curry 2016, S. 8)

LITERATUR

- Beer, M./Finnström, M./Schrader, D.: Why Leadership Training fails – and what to do about It, Harvard Business Review, Oktober 2016, S. 50-57.
- Bennis, W.: Führen lernen, Frankfurt am Main 1989 (Campus)
- Charan, R.: Leaders At All Levels, San Francisco 2008 (Jossey-Bass)
- Curry, M.: Redefining L&D: One Company's Success with Microlearning and Social Learning, Denver 2016 (ATD-Conference)
- Hays/IBE Institut für Beschäftigung und Employability: HR-Report 2018 – Agile Organisation auf dem Prüfstand, Mannheim 2018
- Kellerman, B.: The End Of Leadership, New York 2012 (Harper Business)
- Petrie, N.: Future Trends in Leadership Development, Greensboro 2014 (CCL)
- Ray, R./Devine, M.: Globale HR-Trends and CEO-Sicht, in: Schwuchow, K./Gutmann, J.: HR-Trends 2018, Freiburg/München/Stuttgart 2017, S. 37 - 48 (Haufe)
- Roehrig, M.: Design-Prinzipien für Erfolgreiche Führungskräfteentwicklung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J.: HR-Trends 2018, Freiburg/München/Stuttgart 2017, S. 426 - 436 (Haufe)
- Rosenberg, M.: The Best Training is No Training, Denver 2016(ATD-Conference)
- Seffner, S./Oberschelp, K.: Führung kann man lernen, Deutsches Ärzteblatt, 15. November 2013, S. 2 - 4
- Schwuchow, K.: Die Führungskraft als Personal- und Kulturentwickler, in: Schwuchow, K./Gutmann, J.: HR-Trends 2018, Freiburg/München/Stuttgart 2017, S. 356 - 356 (Haufe)
- Willis Towers Watson: Global Workforce Study 2016, London 2016

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

CIMS Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen

E-Mail: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de URL: www.cims.hs-bremen.de