

Mitarbeiterbindung und -entwicklung

Nachhaltige Führungskräfteentwicklung

Von Axel Beßlich und Hans-Walter Goll

Bei der Evaluierung von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung kommt Nachhaltigkeit eine immer größere Bedeutung zu – zum einen im Sinne des Transfers der Trainingsergebnisse, zum anderen wird Nachhaltigkeit selbst Thema in der Managementdiskussion.

Der Schwerpunkt dieses Beitrage liegt in der Ableitung von Nachhaltigkeitsprinzipien für die Führungskräfteentwicklung im Transfersinne und der Darstellung von Praxisbeispielen, wie diese Prinzipien konkret umgesetzt werden können.

Jüngst hat ein DAX30-Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit gleichrangig mit Themen wie beispielsweise Kundenorientierung in die Führungskräfteentwicklung integriert. Den Führungskräften wird das Zielbild zum Thema Nachhaltigkeit vermittelt und auf den Ebenen Instrumente, Verhalten und Mindset konkretisiert. In einer späteren Phase werden die so geschulten Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei konkreten selbst definierten Projekten zum Thema Nachhaltigkeit unterstützen.

Die Entwicklung geht vom kurzfristigen Gewinnmaximierungsparadigma zum langfristigen, vernetzten und werteorientierten Managen und umfasst ökonomische, technologische und kulturelle Aspekte. Dabei spielen finanz-, technologie- und werteorientierte Fragestellungen eine große Rolle. Jüngste Befragungen (IBM, 2010) zeigen auf, dass gerade die jüngere Managergeneration motiviert ist, nachhaltig zu führen.

Folglich müssen Managementtrainings stärker auf dieses Bedürfnis eingehen und den Führungskräften entsprechende Fähigkeiten und Instrumente vermitteln. Dazu gehört unserer Meinung nach die Fähigkeit, die Organisation und ihre Mitarbeiter in Richtung nachhaltiges Handeln zu führen. Somit wird eine zentrale Aufgabe des Managements, die Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung, um eine wesentliche und anspruchsvolle Dimension ergänzt.

Nachhaltigkeit im Sinne von Transfer

Von einem Leadershiptraining motiviert, inspiriert und voller Tatendrang, möchten viele Führungskräfte das Gelernte direkt in ihrer Organisation umsetzen. Die Ernüchterung in der Organisationsrealität folgt zumeist je-



Axel Beßlich ist Seniorpartner der Goll Consulting.



Hans-Walter Goll ist geschäftsführender Gesellschafter der Goll Consulting.

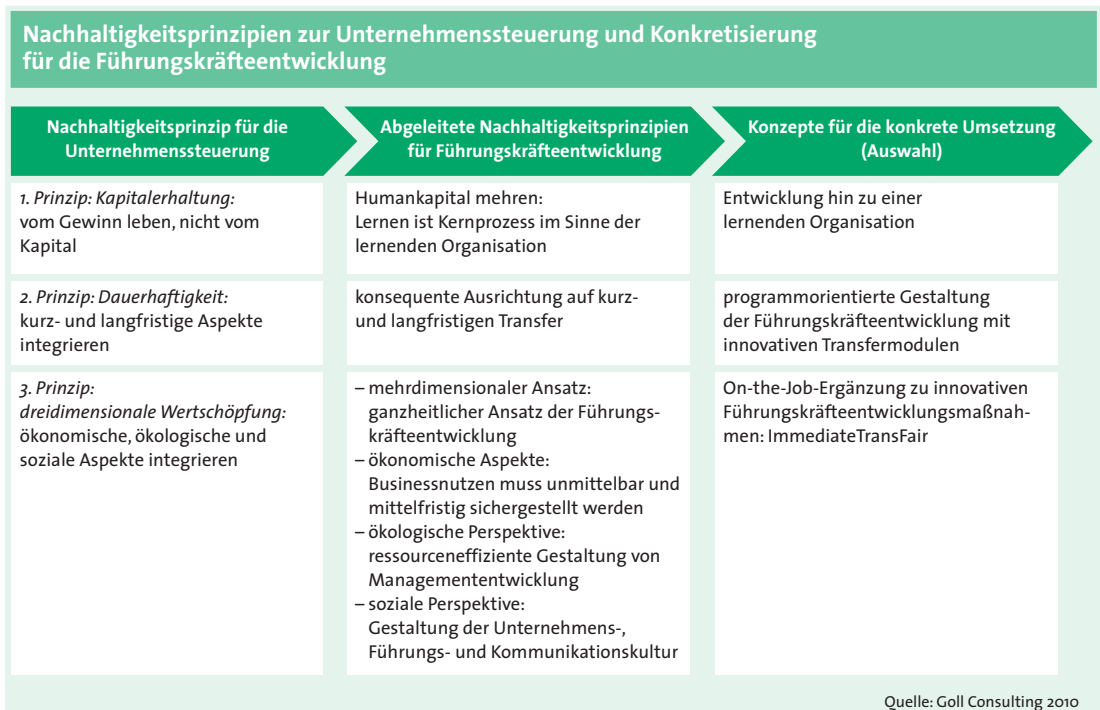
doch relativ schnell, da der Transfer in den Führungsalltag nur unzureichend gelingt. Dies liegt häufig weder an der Qualität des Trainings noch an dem Willen und den Fähigkeiten der Führungskraft. Seitens der Personal- und Organisationsentwickler werden Kontextfaktoren als Ursachen identifiziert sowie systemische Entwicklungsansätze oder weitere Qualifizierungsansätze vorgeschlagen. Doch die Veränderung der gesamten Unternehmens- und Führungskultur passt oft nicht in das Erwartungsprofil der Entscheider. Der Transfer muss selbständig und schneller erfolgen und gleichzeitig nachhaltig sein.

Hindernisse bei der Umsetzung

Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Managemententwicklung?

Der Begriff Nachhaltigkeit ist ursprünglich in der Forstwirtschaft („Nicht mehr Bäume fällen, als der Wald erzeugt“) diskutiert und später unter anderem in der Definition von Brundtland (1987) verallgemeinert worden: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

Seit dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung (Johannesburg 2002) wird ein Paradigmenwechsel zur Nachhaltigkeitsstrategie vollzogen. Der



Quelle: Goll Consulting 2010

Schwerpunkt liegt nunmehr auf Konzepten und Methoden zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele.

In diesem Sinne hat auch der Deutsche Bundestag Nachhaltigkeit definiert: „Das Konzept der Nachhaltigkeit beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann.“ (Deutscher Bundestag; Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft, 2002)

Im Kontext der Unternehmensführung werden daraus Prinzipien (zum Beispiel Dylik, 2004) für eine nachhaltige Unternehmenssteuerung abgeleitet:

- Prinzip Kapitalerhaltung: vom Gewinn leben, nicht vom Kapital
- Prinzip Dauerhaftigkeit: kurz- und langfristige Aspekte integrieren
- Prinzip dreidimensionale Wertschöpfung: ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integrieren („Triple-Bottom-Line“)

Wie können nun diese Prinzipien für eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung konkretisiert werden?

1. Prinzip Kapitalerhaltung:
Der Kapitalbegriff sollte in diesem Zusammenhang auf Humankapital fokussiert werden. Außerdem sollten die Vergrößerung und die Entwicklung und nicht allein der Erhalt im Vordergrund stehen. Es geht um die Entwicklung des Einzelnen, aber auch der gesamten Organisation. In diesem Sinne ist das erste Prinzip zur Nachhaltigkeit, Lernen als Kernprozess im Sinne der lernenden Organisation zu etablieren.
2. Prinzip Dauerhaftigkeit:
Kurz- und langfristige Aspekte greifen das am Anfang skizzierte Praxisbeispiel auf. Entscheider erwarten, dass die Investitionen in Personalentwicklungsmaßnahmen schnell in den aktuellen Führungssituationen anwendbar, aber auch auf zukünftige Herausforderungen übertragbar sind. Von daher kann das allgemeine Prinzip relativ einfach auf die Führungskräfteentwicklung transferiert werden: konsequente Ausrichtung auf kurz- und langfristigen Transfer.
3. Prinzip dreidimensionale Wertschöpfung:
Ein ganzheitlicher Ansatz in der Führungskräfteentwicklung integriert verschiedene Aspekte aus der Nachhaltigkeitsdiskussion in die Managemententwicklung. Führungskräfteentwicklung vermittelt ein Verständnis der dreidimensionalen Wertschöpfung, indem sie durch ihre konkrete Managementtätigkeit das Unternehmen ökonomisch, ökolo-

**Ökonomische, ökologische
und soziale Perspektive**

gisch und sozial weiterentwickelt. Neben der unternehmensspezifischen inhaltlichen Ausgestaltung dieser Dimension sollten die Entwicklungsmaßnahmen als solche nach diesen Dimensionen konzipiert und durchgeführt werden.

Die ökonomischen Aspekte leiten sich aus den Businessneeds ab, die ökologische Perspektive fokussiert auf den Ressourceneinsatz (zum Beispiel papierlos, adäquate Räumlichkeiten), und die soziale Perspektive umfasst die Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur im Sinne von Diversity, respektvollem und fairem Umgang und dialogischer Qualität. Basierend auf den oben genannten Prinzipien gilt es nun zu überlegen, wie von vornherein Führungskräftemaßnahmen – eingebettet in Organisationsentwicklung – nachhaltiger zu konzipieren sind. Dazu möchten wir folgende drei konzeptionelle Ansätze vorstellen und erörtern:

Umsetzungskonzept 1: Entwicklung hin zur lernenden Organisation

Ziel der lernenden Organisation ist es, das Lernpotential auf allen Ebenen der Organisation zu erschließen. Das gemeinsame Lernen aller stellt einen zentralen Wert dar. Das Konzept führt bei den Mitarbeitern zu höherer Zufriedenheit, mehr Selbständigkeit, Engagement und Commitment. Lernbarrieren werden abgebaut, die Lernbereitschaft wird verbessert. Die Lernfähigkeit bezieht sich auch auf die Reflexion und Selbsterkundung, bei der die eigenen Maximen und Devisen ständig hinterfragt werden.

Wenn Lernen als eigenständiger Kernprozess definiert wird, wird die Trennung von Arbeiten und Lernen aufgehoben. Somit geht es nicht um die Erweiterung des Trainingsangebots, sondern um einen integrierten Prozess aus Arbeiten und Lernen. Für uns hat Auto 5000, ein inzwischen in den Mutterkonzern integriertes Unternehmen des Volkswagenkonzerns, mit der Lernfabrik, die sich im Zentrum der Produktionsbereiche als Lern- und Kommunikationsstätte befindet, Maßstäbe gesetzt. Hier treffen sich Mitarbeiter zu Kurzschulungen, Abstimmungen oder zur Erarbeitung von Problemlösungen. Entsprechend der Philosophie sind auftretende Prozessstörungen und Probleme immer Auslöser für Lernprozesse.

Wie entwickelt ein Unternehmen eine ausgeprägte Lernkultur? Folgende sechs Lernformen sollten systematisch trainiert und mit geeigneten handhabbaren Instrumenten implementiert werden:

Keine Trennung mehr zwischen Arbeiten und Lernen

- systematisches Problemlösen
- Experimentieren mit neuen Ansätzen
- Lernen aus eigenen Erfahrungen
- Lernen aus den Erfahrungen und erfolgreichen Praktiken anderer
- Lernen aus Fehlern
- Übertragen von Wissen in der ganzen Organisation

Eine lernende Organisation erschafft man nicht von heute auf morgen. Die konsequente Einbeziehung der Mitarbeiter erfordert den intensiven Dialog, das dazu passende Führungsverständnis und geeignete Instrumente. Die spezifische Ausgangssituation muss analysiert und ein maßgeschneiderter Weg implementiert werden, wie folgendes Praxisbeispiel veranschaulicht.

Der Aufbau einer lernenden Organisation erfordert die Einbeziehung aller Mitarbeiter

Am Beispiel eines Chemiewerks wird ein exemplarischer Weg in Richtung lernende Organisation aufgezeigt. Das Werk geriet infolge der Abwanderung von Kunden und fehlender Wettbewerbsfähigkeit vor zehn Jahren in massive Probleme und stand kurz vor der Schließung. Durch Investitionen, Rationalisierungen und die systematische, konsequente Weiterentwicklung der Organisation konnte das Werk die Krise überstehen und in den vergangenen Jahren hervorragende Ergebnisse erwirtschaften. Dieser Weg zur lernenden Organisation gilt nun konzernintern als Benchmark und wird in allen anderen Werken des gleichen Produktsegments weltweit eingeführt.

Im Rahmen des Projekts „Lernendes Werk“ lag die Konzentration auf den folgenden Elementen. Die Führungskräfte wurden qualifiziert, diese Elemente verantwortlich umzusetzen.

1. Unternehmensverfassung
 - Leitbild
 - Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit
2. Führung
 - neues gemeinsames Führungsverständnis
 - Weiterqualifizierung der Führungskräfte
 - Zielvereinbarungssystem (Werks-, Abteilungs-, Gruppen-, Individualziele)
 - Balanced Scorecard
3. Kommunikation
 - effektive Regelkommunikation
 - kollegiale Beratung, kollegiales Feedback
 - interaktive Kommunikation und Dialog in allen Veranstaltungen

4. persönliche Kompetenzen
 - Weiterqualifizierung der Coaches, Gruppensprecher und Vorgesetzten für ihre jeweiligen Funktionen
5. Gruppenarbeit
 - Lernprozess angepasst an die jeweilige Gruppenverfassung
 - Verfeinerung der Instrumente
 - gruppenübergreifende Kommunikation, Zusammenarbeit und Lernen optimieren
6. Unternehmenskultur
 - systematische Kulturentwicklung mit Lernkonferenzen
 - Identität und Identifikation („Wir-Gefühl“)

Insbesondere die Kulturveränderung wurde in unserem Beispiel als originäre Aufgabe der Führung festgelegt. Für die Veränderung wurden alltägliche Anlässe wie Meetings, Gespräche, Führungsprozesse, aber auch besondere Anlässe wie die Einführung des neuen Leitbildes und der Führungsgrundsätze genutzt. Eine große „kulturprägende“ Wirkung ging von den von Führungskräften als interaktive Großgruppe mit allen Mitarbeitern durchgeführten Lernwerkstätten aus. Zur Gestaltung der Unternehmenskultur gehörten in den vergangenen Jahren immer mehr auch interaktive Großgruppenveranstaltungen. Diese Konferenzform beruht auf den Paradigmen des schnellen Wandels mit allen Mitarbeitern eines Systems. Es handelt sich um eine mehrtägige Dialog-, Visions-, Planungs- und Lerntagung, bei der alle Mitarbeiter eine gemeinsame Situationsanalyse vornehmen, die zentralen Herausforderungen definieren, Zukunftsbilder entwerfen und diskutieren, Maßnahmen planen und die Zusammenarbeit reflektieren und optimieren.

Neugestaltung der Unternehmenskultur als Aufgabe des Managements

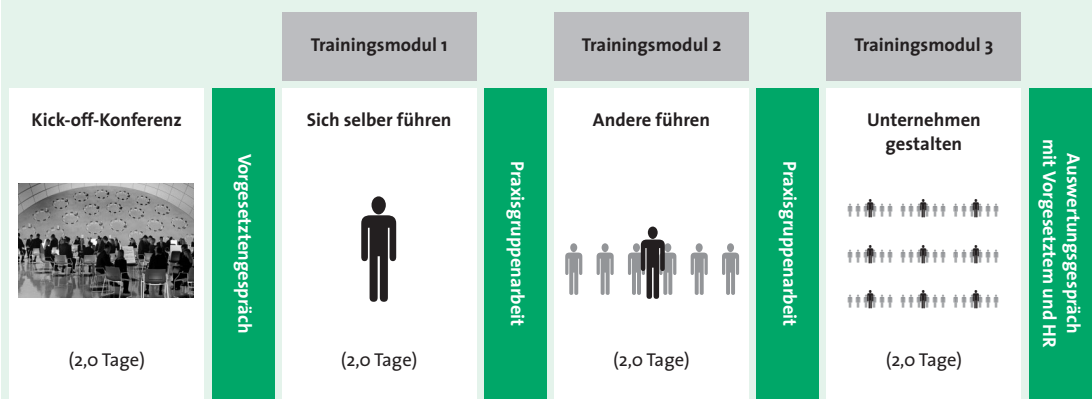
Umsetzungskonzept 2: Führungskräfteentwicklung mit Transfermodulen

Im Rahmen des Programmgedankens wird der Lernprozess durch eine sinnvolle Kombination von Pre-Work-Modulen, Präsenzmodulen, Postmodulen und individuellen Ergänzungen unterstützt. Die Individualisierung der Inhalte erfolgt durch den Bezug zu einer persönlichen Praxisaufgabe und durch verschiedene Methoden, die ein individuelles Lernen unterstützen. Feste Gruppen werden durchgängig von dem gleichen Trainerteam betreut. Durch das Lernen in Peergroups und die kollegiale Beratung werden der Erfahrungsaustausch und das Lernen über das Programm hinaus institutionalisiert. Um Nachhaltigkeit zu erzielen, sollten mehrere verschiedenartige Module miteinander kombiniert werden, wie die Abbildung auf S. 128 verdeutlicht. Die Methoden der Präsenzmodule berücksichtigen verschiedene Lerntypen (Hörer, Schreiber, Redner), ermöglichen

das individuelle Lernen, das Lernen vom Trainer und die Nutzung der Intelligenz der Gruppe zum Lernen voneinander. Folgende didaktischen Prinzipien haben sich für die Nachhaltigkeit als förderlich erwiesen:

- praxisbezogen und zielorientiert
- individuell und stärkenorientiert
- kreativ und teambildend
- eigenverantwortlich
- kulturunterstützend

Beispielhafte Architektur eines mehrmoduligen Führungskräfteprogramms



Führungsherausforderung: Jeder Teilnehmer bearbeitet eine individuelle Aufgabe aus seinem Aufgabenbereich.

E-Learning: vertiefende Literatur, Protokolle der Veranstaltungen, Themenforen, ...

Persönliches Lerntagebuch

Quelle: Goll Consulting 2010

Nachhaltigkeit von Transfer erfordert konsequente Maßnahmen (Beispiele)



Quelle: Goll Consulting 2010

Nach unserer Auffassung bedarf es der Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen wie Betriebswirtschaft, Sozialwissenschaft, Psychologie, Philosophie, Organisationsentwicklung, Systemische Wissenschaft, Biologie, Managementlehre und insbesondere der Führungspraxis. Dieses Hintergrundwissen wird zu einem wirksamen, praxisorientierten Konzept zusammengefügt, das Herz, Kopf und Bauch der Führungskräfte erreicht. In unserem zweiten Prinzip der Nachhaltigkeit für Führungskräfteentwicklung haben wir die konsequente Ausrichtung auf den kurz- und langfristigen Transfer postuliert. Die Abbildung auf Seite 128 nennt beispielhaft praxiserprobte Transfermodule für die einzelnen Phasen.

Umsetzungskonzept 3: ImmediateTransFair

Sehr gute Erfahrung haben wir mit dem Ansatz „ImmediateTransFair“ machen können. Dieser Ansatz verknüpft klassische Trainingsmethoden und moderne Shadowing-Ansätze mit systemischen Interventionen. Der Begriff „ImmediateTransFair“ beinhaltet die drei wesentlichen Grundparadigmen des Ansatzes:

- Immediate: Die Intervention bzw. der Trainingsimpuls sollte unmittelbar in der Situation erfolgen.
- Trans(fer): Der Transfer und nicht der Impuls steht im Vordergrund. Das neue und gewünschte Verhalten wird direkt in der Life-Situation erprobt und anschließend über verschiedene Medien (zum Beispiel Tool, Intranet) verankert.
- Fair: Wichtig ist bei allen Impulsen eine wertschätzende, respektvolle und ressourcenorientierte Grundhaltung.

Der praxiserprobte Ansatz umfasst folgende Elemente:

- Teilnahme und direkte Interventionen an Schlüsselveranstaltungen (zum Beispiel Unterbrechung eines Meetings, Reflexion des Kommunikationsverhaltens, Festlegung und Verankerung des neuen Verhaltens);
- Mikrotrainingssequenzen in der jeweiligen Life-Situation (zum Beispiel Durchführung einer Budgetdiskussion in einem Projektmeeting mit unterschiedlichen mentalen Mustern);
- ganzheitliche Begleitung (Shadowing) und Einzelcoaching von Führungskräften;
- Großgruppentrainings: Um eine Vielzahl von Mitarbeitern zu aktuellen Themen direkt und unmittelbar zu erreichen, werden didaktisch innovative Großgruppentrainings flächendeckend für alle Mitarbeiter durchgeführt.

Grundlagen des praxiserprobten Ansatzes

Kommunikation effektiver gestalten

Praxisbeispiel

In dem Führungskräfteentwicklungsprogramm haben die Manager einer Produktionsstätte die Grundprinzipien und Methoden effektiver Kommunikation erlernt. Zurück im Alltag ist es allerdings schwer, langjährig eingefahrene Kommunikationsprozesse zu verändern. Um 9.00 Uhr findet jeden Tag das Produktionsmeeting in einem Glasbüro mitten in der Produktion statt. Nach und nach treffen alle Gewerkeleiter mit ihren „Direct Reports“ und weitere Mitarbeiter sowie Führungskräfte der planenden und indirekten Bereiche ein. Circa 30 Personen sind in dem für circa 15 Personen ausgelegten Raum. Einige kommen später, andere vertiefen sich in Telefonate oder Mails per Blackberry.

Das Meeting beginnt und folgt einer allen bekannten Agenda. Die ersten Statusreporte werden abgegeben. Die Stimmen der Vortragenden können sich kaum gegen den Produktionslärm und die Nebengeräusche im Raum durchsetzen. Interaktion gibt es kaum, Entscheidungen werden vom Produktionsleiter getroffen, die meisten Teilnehmer – auch einige Direktberichtende – leisten keinen aktiven Beitrag.

Der anwesende Coach unterbricht das Meeting und gibt zu vielen der oben genannten Punkte unmittelbar Feedback. Sofort implementierbare Maßnahmen werden direkt festgehalten (zum Beispiel keine Telefonate, keine Seitengespräche), am Flipchart visualisiert und im Raum sichtbar aufgehängt. Das Meeting wird fortgesetzt.

Der Coach unterbricht ein zweites Mal. Diesmal scheinen eine Entscheidung und die daraus folgenden Maßnahmen nicht klar zu sein. Der Produktionsleiter schien davon auszugehen, dass er verstanden wurde. Ein Prozessingenieur hat ihm auch nonverbal durch Nicken bestätigt, dass er ihn verstanden hat, aber gleichzeitig fragende und hilfeschuchende Blicke an seine Kollegen gesandt. Auf Rückfragen des Coaches bestätigte er, dass er die Entscheidungen des Chefs und seine Erwartungen an die Maßnahmen nicht verstanden hat. Rückfragen zu stellen habe er sich aber nicht getraut. Auch dies wurde offen in der Gruppe thematisiert, Lösungen wurden erörtert und verabschiedet. Das Meeting wurde an der Stelle mit der Rückfrage des Mitarbeiters fortgesetzt.

Im Nachgang wurde mit dem Produktionsleiter und seinen „Direct Reports“ das Meeting noch einmal reflektiert und folgende weitere Verbesserungen der Meetings vereinbart:

- Reduktion der Teilnehmerzahl: Teilnehmen sollen nur die Kollegen, die dem Meeting auch etwas beitragen können oder die Ergebnisse des Meetings unmittelbar weiterkommunizieren müssen.
- Die Entscheidungen sollten weniger durch den Produktionsleiter, als vielmehr durch die nächsthöhere Ebene getroffen werden.

Die Entscheidungen werden im nächsten Meeting verkündet, der Coach ist immer wieder dabei und achtet auf die Umsetzung.

Fazit

Nachhaltiges Managen mit seinen ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen rückt mit Macht ins Bewusstsein des Managements. Diesen Herausforderungen gerecht zu werden wird nicht nur als Pflicht erlebt, sondern vermittelt eine vertiefte Sinnhaftigkeit unternehmerischen Handelns.

Nachhaltige Führungskräfteentwicklung umfasst sowohl die inhaltliche Vertiefung von nachhaltigem Managen als auch die Sicherstellung einer permanenten Weiterentwicklung von Führungskräften durch ganzheitliche Konzepte und Methoden.

Klassische Modelltrainingskataloge, Einzelmaßnahmen und isolierte Coachingprogramme werden den Anspruch an einen nachhaltigen Transfer nicht erfüllen können. Vielmehr bedarf es einer konsequenten Verknüpfung von Führungskräfte- und Organisationentwicklung mit den aktuellen und strategischen Herausforderungen sowie der Einbeziehung der jeweiligen Vorgesetzten. In der Praxis bewährt haben sich im besonderen Maße die Umsetzungskonzepte lernende Organisation, ganzheitlich konzipierte Entwicklungsprogramme und ImmediateTransFair. ■

**Permanente Weiterentwicklung
von Führungskräften durch
ganzheitliche Konzepte**