

# Neu: Führungskräfte- entwicklungsprogramme 4.0

**NACHWUCHS.** Die Führungskräfteentwicklung muss sich im digitalen Zeitalter radikal ändern - diese Erkenntnis reift zunehmend in den Unternehmen. Deshalb überdenken zurzeit viele ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme. Barbara Liebermeister, Autorin von „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch!“ sagt, worauf es ankommt.

„Wir müssen unsere Führungskräfte mit System weiterentwickeln, sonst können wir den Prozess der digitalen Transformation nicht meistern“, das wird vielen Unternehmen zunehmend bewusst. Denn anders als oft gedacht, verliert Führung in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt nicht an Bedeutung. Im Gegenteil! Führung wird immer wichtiger, da sonst den Mitarbeitern der erforderliche Halt und die nötige Orientierung fehlen, die sie auch bei einem weitgehend selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Arbeiten brauchen.

Zugleich muss sich Führung jedoch ändern. Auch dies wird den Unternehmen immer stärker bewusst. Sie sollte unter anderem agiler und flexibler, personen- und teamorientierter, zukunftsorientierter und offener für Veränderungen sowie motivierender und inspirierender sein. Um diese Anforderungen zu erfüllen, benötigen die Führungskräfte zum Teil neue Kompetenzen. Zudem setzen sie bei ihnen eine hohe Verhaltensflexibilität, eine selbstreflexive Haltung sowie eine hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft voraus.

## Unternehmen entwickeln gerade neue Konzepte

Sowohl die hierfür erforderliche Einstellung als auch die nötigen Kompetenzen wurden den Führungskräften und Führungsnachwuchskräften in den klassischen Entwicklungsprogrammen der Unternehmen nur bedingt vermittelt. Deshalb überdenken zurzeit viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwick-

lungsprogramme oder entwickeln neue, sofern sie ihre alten bereits auf Eis gelegt hatten. Dies ist auch aus folgendem Grund nötig: Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht andere Lernarchitekturen als die der tradierten Entwicklungsprogramme. Letztere bestanden oft primär aus einer vorab definierten Abfolge von Präsenzseminaren, auf die jeweils eine Transferphase im Betriebs- und Führungsalltag folgte.

## Viele Führungskräfte sind bereits Digital Natives

Ein solches Design wird heute weder dem Bedarf der Unternehmen noch den Erwartungen der Programmteilnehmer gerecht. Denn bei ihnen handelt es sich inzwischen meist um Digital Natives, die

die moderne Informations- und Kommunikationstechnik nicht nur privat, sondern auch beruflich ganz selbstverständlich nutzen - zum Beispiel im Rahmen der Projektarbeit.

Also erwarten sie auch, dass diese Technik in den ihnen offerierten Entwicklungsprogrammen genutzt wird, soweit dies zielführend und effektiv ist. Solche zeitgemäßen Entwicklungsprogramme zu entwerfen, fällt den Personalentwicklern in den Unternehmen zum Teil noch schwer - unter anderem, weil ihnen nicht selten die hierfür nötige Digitalkompetenz fehlt. Das heißt, sie können, weil ihnen das erforderliche Digital-Know-how und IT-technische Verständnis partiell fehlen, oft nur bedingt einschätzen, wohin die technologische Reise (im Unternehmen) geht und welche Lernarchitekturen ak-



## AUTOREN

**Barbara Liebermeister** leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeital-

ter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0)69 719 130 965  
www.ifidz.de**



**Patrick Merke** ist Mitglied der Institutsleitung. Er verantwortet den Bereich Business

Development. Er hat Politologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre (IWW) studiert sowie einen MBA absolviert; außerdem verfügt er über eine Ausbildung als Coach und Change Consultant.  
**Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ  
Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
Tel. +49 (0)69 719 130 965  
www.ifidz.de**



tuell (beziehungsweise in naher Zukunft voraussichtlich) bereits möglich und sinnvoll wären. Deshalb sind sie beim Entwickeln zukunftsweisender (Führungskräfte-)Entwicklungsprogramme auf eine professionelle Unterstützung durch den IT-Bereich ihres Unternehmens oder externe Berater angewiesen. Dies erschwert es ihnen, ihre Funktion als Mitgestalter des digitalen Transformationsprozesses professionell wahrzunehmen.

## Grundprinzipien verstehen

Beim Planen und Gestalten moderner zeitgemäßer Führungskräfteentwicklungsprogramme sowie deren Realisierung empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen. Der erste Schritt sollten zum Beispiel crossfunktionale und hierarchieübergreifende Workshops sein, in denen die Personalentwickler (im Dialog mit ihren firmeninternen Kunden) ...

- ein gemeinsames Verständnis der Grundprinzipien von Führung im digitalen Zeitalter entwickeln
- ein Bewusstsein für den hieraus resultierenden Changebedarf auf der Unternehmens- und Führungskulturebene schaffen.

Hierfür aufbauend kann ein gemeinsames Grundverständnis für den Changebedarf

im HR-Bereich entwickelt werden. Auf dieser Basis kann dann wiederum eine Verständigung darüber erfolgen, was die Kernfunktionen einer modernen Führungskräfteentwicklung sind. Das Ergebnis kann lauten:

- Den (angehenden) Führungskräften sollen die Schlüsselkompetenzen vermittelt werden, die sie zum Führen im digitalen Zeitalter brauchen - beziehungsweise sollen diese (falls schon ansatzweise vorhanden) weiter ausgebaut werden.
- Die (angehenden) Führungskräfte sollen mit den Führungsinstrumenten und -methoden vertraut gemacht werden, die sie zum Führen künftig unbedingt brauchen.
- Bei den (angehenden) Führungskräften sollen die Verhaltenssicherheit und Verhaltensflexibilität entstehen, die sie in der Vuka-Welt zum Wahrnehmen der verschiedenen Führungsrollen wie Manager sein, Leader sein, Befähiger und Ermächtiger sein im Betriebs- und Führungsalltag auch tatsächlich und unbedingt brauchen.

Ein wichtiges Ziel darf hierbei keinesfalls vergessen werden: In der Organisation muss für das nötige Alignment in der Führungsmannschaft gesorgt werden - also dafür, dass zwischen den Führungs-

kräften bereichs- und hierarchieübergreifend eine weitgehende Übereinkunft besteht, bezüglich der Werte sowie des Menschenbilds, von dem sie sich beim Führen leiten lassen, sowie bezüglich der Ziele, die sie hierbei verfolgen - und zwar unabhängig von ihrer Persönlichkeit und ihres auch aufgrund ihrer Funktion in der Organisation teils unterschiedlichen Führungsstils. Ein solches Agreement ist nötig. Sonst wird das Führungshandeln beliebig und in dem Unternehmen entsteht keine gemeinsame Führungskultur.

## Entwicklungsbedarf des Führungsteams ermitteln

Sind die Entwicklungsziele ermittelt, gilt es im zweiten Schritt den Entwicklungsbedarf auf der Ebene des Gesamtunternehmens und auf der Bereichsebene zu bestimmen. Dieser Soll-Ist-Vergleich kann auf verschiedene Weise erfolgen. Nicht selten werden hierfür strukturierte Interviews mit den Führungskräften auf der mittleren und oberen Führungsebene durchgeführt.

Hierdurch gelangt man zwar oft zu recht validen Ergebnissen, trotzdem empfiehlt sich beim Ermitteln des Entwicklungsbedarfs in der Regel ein Vorgehen, das auch die Führungskräfte auf der operativen →

→ Ebene und zumindest ausgewählte Mitarbeiter integriert. Aus mehreren Gründen. Zum einen erhalten dann die Führungskräfte auch ein Feedback von den ihnen nachgelagerten Ebenen über ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten. Das schärft ihre Sensibilität für den eigenen Changebedarf. Zum anderen gilt es, wenn das angestrebte Ziel zum Beispiel lautet „Die Mitarbeiter sollen eigenverantwortlicher arbeiten und ihre Führungskräfte sollen sich stärker als ihre Befähiger und Ermächtiger verstehen“, auch an die Mitarbeiter das Signal zu senden: Uns werden mehr Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt.

Sind die Entwicklungsziele und der Entwicklungsbedarf bekannt, kann das Grobkonzept des künftigen Führungskräfteentwicklungsprogramms entwickelt werden. Dieses sollte sich im digitalen Zeitalter unter anderem durch folgende Faktoren auszeichnen:

- Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik wird gezielt genutzt, um die modernen Entwicklungsprogramme effektiv und zielführend zu gestalten.
- Das Online- und Präsenzlernen werden zielorientiert so verknüpft, dass sie sozusagen eine echte, sinnvolle Einheit bilden.

Dabei gilt es in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt jedoch zu beachten: Die so entwickelten Programme dürfen keine statischen sein, da zum Beispiel die Antwort auf die Frage, inwieweit eine bestimmte Form des Lernens zielführend ist, auch vom jeweiligen Stand der Technik und von den Rahmenbedingungen abhängt. Deshalb gilt es die Frage, welcher Mix zielführend ist, stets neu zu beantworten.

## Elemente eines Entwicklungsprogramms

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

- Kollektive Qualifizierung (zum Beispiel in Seminaren, Trainings, Webinaren und mittels Lernplattformen).

Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Teilnehmern die Skills zu vermitteln, die sie zum Führen von Menschen im digitalen Zeitalter brauchen. Außerdem gilt es, durch das gemeinsame Lernen dafür zu sorgen, dass das nötige Alignment entsteht.

- Individuelle Qualifizierung (zum Beispiel mittels Coaching oder auch Mentoring). Ziel dieser Maßnahmen ist es, bei den Teilnehmern 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). Ziel dieser Maßnahmen ist es, 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. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die neuen Führungskompetenzen systematisch auszubauen und zu einer Routine werden zu lassen.

Dabei variiert der Umfang der individuellen und kollektiven Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auf den verschiedenen Führungsebenen in der Regel. Bei den Führungsnachwuchskräften, denen noch das Basis-Handwerkszeug in Sachen Führung vermittelt werden muss, dominieren oft die kollektiven Entwicklungsmaßnahmen. Je erfahrener die Führungskräfte sind und je exponierter ihre (Führungs-)Position ist, umso individueller und auf ihren persönlichen Bedarf zugeschnittener werden in der Regel die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen sein müssen.

## Kick-off als emotionaler und inhaltlicher Startpunkt

Steht das Führungskräfteentwicklungsprogramm, empfiehlt es sich, dieses in einer Kick-off-Veranstaltung allen Führungskräften zu präsentieren und zu erläutern. Ziel dieser Maßnahme ist es, einen emotionalen und inhaltlichen Startpunkt für das Führungskräfteent-



wicklungsprogramm zu schaffen und bei den Teilnehmern ein gemeinsames Grundverständnis von Führung im digitalen Zeitalter sowie ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung zu erzeugen.

Dies gelingt am ehesten, indem die Topmanager in dem Kick-off noch einmal an alle Führungskräfte - möglichst illustriert an Beispielen aus dem Unternehmens- und Führungsalltag - folgende Botschaften senden:

1. „Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger.“
2. „Ohne Eure Unterstützung, geschätzte Führungskräfte, können wir als Unternehmen unsere Ziele nicht erreichen.“
3. „Führung muss sich im digitalen Zeitalter verändern beziehungsweise weiterentwickeln.“

Dies allein genügt jedoch meist nicht, um bei den Führungskräften das nötige Betroffensein und die erforderliche Veränderungsenergie zu erzeugen. Deshalb empfiehlt es sich, unmittelbar vor dem Kick-off oder im Anschluss an diesen mit allen Führungskräften mit einem Kompetenzanalyse-Tool eine Selbstreflexion durchzuführen - und zwar mit der Absicht, den individuellen Entwicklungsbedarf noch genauer kennenzulernen.

Ziel dieser Maßnahme ist eine individuelle Standortbestimmung der Führungskräfte unter anderem im Hinblick auf ihre digitalorientierte Führungsreife. Außerdem geht es darum, ihnen Impulse für ihre individuelle Entwicklung zu geben.

### Barbara Liebermeister.

Sie ist Autorin des Ratgebers „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch“, der 2017 bei Gabal erschien.

Hierauf aufbauend können dann ihre Führungskräfte mit ihnen individuelle Entwicklungsvereinbarungen abschließen, die dem Bedarf der Führungskräfte als auch der Firma entsprechen.

### Bei Bedarf wird schnell nachjustiert

Dabei gilt es jedoch eines ganz sorgfältig zu beachten: Diese Vereinbarungen

haben in der Vuka-Welt stets nur einen vorläufigen Charakter, basierend auf dem aktuellen gemeinsamen Erkenntnisstand. Entsprechend wichtig ist es deshalb, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern permanent im Gespräch bleiben, um die getroffenen Vereinbarungen im Bedarfsfall zu modifizieren oder wenn die Situation es erfordert, alles einvernehmlich neu zu justieren.

Barbara Liebermeister, Patrick Merke •

## Kulturwandel hat für die Unternehmen höchste Priorität

**Trendbarometer.** Deutschlands Unternehmen erachten den Kulturwandel als die wichtigste und dringlichste Herausforderung, wenn es um die digitale Transformation 2020 geht.

Die Unternehmenskultur und den Mindset der Mitarbeiter möchten die deutschen Unternehmen im Jahr 2020 vorrangig verändern beziehungsweise weiterentwickeln. Zu diesem Ergebnis kommt eine Leadership-Trendbarometer genannte Onlinebefragung von Führungskräften, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ ([www.ifidz.de](http://www.ifidz.de)) regelmäßig durchführt.

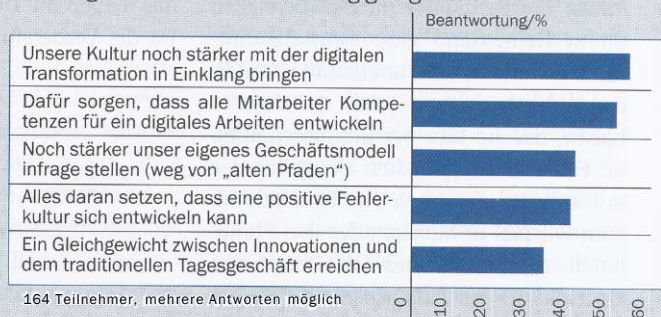
Beim jüngsten Leadership-Trendbarometer lautete die Frage: „Welche der folgenden Aufgaben und Herausforderungen werden Sie in Ihrer Organisation im Jahr 2020 im Kontext der digitalen Transformation prioritär angehen?“ Vorgegeben waren den Führungskräften 14 Antwortmöglichkeiten, Mehrfachantworten waren möglich. Von den 163 an der Befragung teilnehmenden Führungskräften nannten die meisten (55 Prozent) als eine der zentralen Herausforderungen im Jahr 2020, „das Bewusstsein und die Unternehmenskultur noch stärker mit den Anforderungen und Chancen der digitalen Transformation in Einklang zu bringen“. Und ebenfalls mehr als die Hälfte von ihnen (51 Prozent) sahen es als wichtig und dringlich an, „dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen und das erforderliche Mindset für ein effektives Arbeiten im digitalen Kontext entwickeln“. Ebenfalls unter den häufigsten fünf der gegebenen Antworten befand sich das Item „Wir setzen alles daran, ein positive Fehlerkultur zu entwickeln“ (39 Prozent).

### Mitarbeiter müssen Prozesse mit Leben erfüllen

Dass die Führungskräfte der Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur sowie des Mindsets der Mitarbeiter eine so hohe Bedeutung beimessen, überrascht laut Aussagen der IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister insofern nicht, „als die Mitarbeiter und Führungskräfte der zentrale Schlüssel zum Bewältigen des Prozesses der digitalen

## Wozu die Digitalisierung die Unternehmen zwingt

Umfrage 2019. Welche der folgenden Aufgaben werden Sie in Ihrer Organisation in 2020 vorrangig angehen?



Quelle: Leadership-Trendbarometer Dez. 2019, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Transformation sind". Denn sie sind es, „die in den im Rahmen des Transformationsprozesses geänderten Strukturen arbeiten und die veränderten Prozesse mit Leben füllen müssen". Sie sind es zudem, von denen im Arbeitsalltag „die erforderlichen Impulse und Initiativen für die nötigen Veränderungen auf der Shopfloor-Ebene ausgehen müssen".

Ein hohe Bedeutung messen die Führungskräfte im Rahmen des digitalen Transformationsprozesses auch der Herausforderung bei, das Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens zu hinterfragen, „da wir uns noch zu sehr auf den 'alten Pfaden' bewegen" (39,6 Prozent). Und 34,7 Prozent erachteten es als eine der vordringlichen Aufgaben, ein „sinnvolles Gleichgewicht" zwischen der angestrebten Veränderung und Innovation sowie dem Tagesgeschäft zu wahren.