



Hamburger BeraterContor

NEWSLETTER



\$ANREDE \$NAME,

Ausgabe November  
2008 25.11.2008

Unser heutiges HBC-Thema: Herausforderungen für eine  
erfolgreiche Führungskräfteentwicklung

---

ÜBERSICHT:

[01: Editorial](#)

[02: Führungskräfte-Entwicklung – Kostenfaktor oder Investition?](#)

[03: Hat es denn nun etwas genützt? Evaluation von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen](#)

[04: Das Rechtfertigungsdilemma der Personalentwicklung](#)

[05: Wieso soll ich da hin? - Akzeptanz und Widerstände bei Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen](#)

[06: Führungskräfte-Entwicklungsprogramme- Pflicht oder Kür?](#)

[07: Fazit: Erfolgsfaktoren in der Führungskräfteentwicklung](#)

[08: Unser Angebot von HBC](#)

---



## Editorial

Liebe Leser,

In unserem letzten Newsletter hatten wir Ihnen über den Beitrag von Führung zu einer erfolgreichen Vertriebs- und Leistungskultur berichtet.

Heute wollen wir Ihnen unsere konzeptionellen Ansätze zu Führungskräfte-

Entwicklungsprogrammen und unsere Vorschläge für die Gestaltung solcher Programme vorstellen. Wie immer reißen wir die Themen hier nur an. Weitergehende Infos erhalten Sie über die jeweiligen Links auf unsere Fachbeiträge zu diesen Themen auf unserer Website.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche und anregende Lektüre und stehen natürlich für tiefer gehende Informationswünsche jederzeit gerne zur Verfügung. Sprechen Sie uns an!

Ihr HBC-Team



## Führungskräfte-Entwicklung – Kostenfaktor oder Investition?

Es gehört quasi zum guten Ton. Die meisten größeren Unternehmen bieten ihren Führungskräften und dem Führungsnachwuchs ein wie auch immer geartetes Entwicklungsprogramm an. Ist ja auch logisch. Führen lernt man in keinem Studium, keiner Berufsausbildung. Insgeheim herrscht aber oft noch die Meinung vor, dass man ‚Führen‘ schon ‚on the job‘ lernt – Führen kann eben jeder, genau so gut, wie Kinder erziehen. Das muss man ja auch nicht extra lernen. Jeder, der mal die Führung von anderen genießen durfte, weiß natürlich, dass die ‚Naturtalente‘ eher rar gesät sind. Und die meisten Nachwuchsführungskräfte erleben sich auf ihren ersten Führungsfunktionen oft hilflos und ziemlich allein gelassen. Wenn unter Führungskräfte-Entwicklung lediglich ein Seminarprogramm verstanden wird, dann ist allerdings die Gefahr relativ hoch, dass viel Geld ausgegeben wird mit wenig Effekt. Nachhaltigkeit erfordert eine ernsthafte Investition- nicht nur von personellen und finanziellen Ressourcen sondern auch von Führung durch die nächst höhere Führungskraft. Diese sind die Personalentwickler ihrer Mitarbeitenden, eine PE-Abteilung ist lediglich Dienstleister. Niemand würde auf die Idee kommen, ein Reinigungsunternehmen für die Reinigung der

Firmenräume zu beauftragen und bezahlen, ohne dann gelegentlich nachzuprüfen, ob diese die Reinigung auch im vereinbarten Sinne vornehmen. Warum werden Führungskräfte nach wie vor zu teuren Entwicklungsmaßnahmen geschickt, ohne dass irgend jemand hinterher prüft und abfordert, was nun anders/ besser geworden ist?

[Lesen Sie den gesamten Fachbeitrag zum Thema auf unserer Website...](#)

---

Hat es denn nun etwas genützt? Evaluation von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen

Manche Programme à la Bauchladen werden anscheinend nach dem Motto angeboten: Wir wissen zwar nicht so genau, wohin wir wollen, aber wir fahren schon mal los. Wie wollen Sie dann wissen, ob Sie angekommen sind? In den von uns konzipierten und begleiteten Entwicklungsprogrammen erarbeiten wir mit unseren Kunden im Vorfeld eine genaue Ist-Diagnose und Zielvorstellung. Welche Potenziale gibt es im Unternehmen? Wo gibt es im Hinblick auf Führungsverhalten Entwicklungsbedarf? Analyse-Instrumente wie die [HBC Mitarbeiterbefragung©](#) , das [HBC Führungsfeedback©](#), der [HBC TeamCompass©](#) oder unsere Kulturanalyse mit dem [HBC KulturCheck©](#) geben gezielte Hinweise auf notwendige Schwerpunktthemen. Das Führungsleitbild ihres Unternehmens sollte Richtschnur für alle Entwicklungsmaßnahmen sein. Seminar-Feedbackbögen haben sich im Allgemeinen als völlig belanglos für eine fundierte Evaluation erwiesen. Sie geben allenfalls den spontanen ‚Wohlfühlfaktor‘ der Seminarteilnehmer wieder und sagen nichts über die Nachhaltigkeit von verändertem Führungsverhalten voraus. Erst im Alltag erweist es sich, ob durch die geschulten Führungskräfte z.B. die Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten steigt, Effektivität und Effizienz erhöht wird, Kreativität und Veränderungsbereitschaft zunimmt. Eine wiederholte Diagnose mit einem der o.g. Instrumente gibt dann Aufschluss über tatsächliche Veränderungen.

[Lesen Sie den gesamten Fachbeitrag zum Thema auf unserer Website...](#)



## Das Rechtfertigungsdilemma der Personalentwicklung

Es ist wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung: solange, wie Personalentwicklung in Unternehmen lediglich als ungeliebter Kostenfaktor angesehen wird, mit geringen Ressourcen ausgestattet und nicht wirklich ernst genommen, wird der return on investment kaum erzielt werden. Wie soll er denn auch gemessen werden? Einschlägige Kennzahlen wie Krankenstand, Fluktuation, Umsatz/ Mitarbeiter etwa sind durch viele Einflussfaktoren (.ua. auch Führung) geprägt. Und niemand misst die Demotivationskosten, die durch schlechte Führung entstehen: Dienst nach Vorschrift, schleppende Projekte aufgrund von sachlichen oder persönlichen Zielkonflikten, ineffiziente Arbeitsabläufe, für die sich niemand verantwortlich fühlt, unausgetragene Konflikte, die eine konstruktive Zusammenarbeit verhindern ....

Erfolgreiche Führungskräfte-Entwicklung kann nur dann stattfinden, wenn sie von ‚ganz oben‘ gewollt, gefordert und gefördert wird. Führung ist kein Privileg, sondern eine anspruchsvolle Dienstleistung für den Mitarbeiter und das Unternehmen. Für die Qualität dieser Dienstleistung ist die Führungskraft verantwortlich. Um die eigene Führungskompetenz zu erhalten und auszubauen, ist kontinuierliches Feedback aus dem beruflichen Umfeld notwendig: von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kollegen. Die Personalentwicklung kann Instrumente für dieses Feedback zur Verfügung stellen. Die Entwicklung gestalten können nur die Betroffenen selber.

[Lesen Sie den gesamten Fachbeitrag zum Thema auf unserer Website...](#)

## Wieso soll ich da hin? - Akzeptanz und Widerstände bei Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen

Nun haben Sie als Personalentwickler ein wunderschönes Entwicklungsprogramm gestrickt, am Bedarf des Unternehmens ausgerichtet und anspruchsvoll konzipiert, mit erstklassigen Moderatoren und Trainern besetzt. Werden Ihnen die Führungskräfte jetzt die Türen einlaufen? Unsere Erfahrungen sind da sehr unterschiedlich. Neben dem eigentlichen Programm sind einige Rahmenbedingungen für die Akzeptanz und den Erfolg der Maßnahme ausschlaggebend:

- Wer meldet an? Die Führungskraft selber oder ihr Vorgesetzter?
- Wird es als Privileg angesehen, teilnehmen zu dürfen, oder erscheint es als Strafmaßnahme?
- Werden vorher Gründe zur Teilnahme diskutiert, Entwicklungsziele vereinbart, die dann im Folgenden auch überprüft werden?
- Sind die zeitlichen Gegebenheiten so gestaltet, dass Sie mit dem Arbeitsalltag vereinbar sind?
- Wird die Gruppenzusammensetzung so vorgenommen, dass keine voneinander direkt oder indirekt abhängigen Führungskräfte in derselben Gruppe sind?

[Lesen Sie den gesamten Fachbeitrag zum Thema auf unserer Website...](#)



- Führungskräfte-Entwicklungsprogramme- Pflicht oder Kür?  
Oft sind sog. Nachwuchsführungskräfteprogramme Voraussetzung dafür, eine Führungsposition zu erreichen – und somit Pflicht und Ehre zugleich. Für ‚gestandene‘ Führungskräfte werden Entwicklungsprogramme meistens als ‚Kann- Maßnahmen‘ angeboten. Wenn das Programm gut im Unternehmen etabliert ist, kommen die Anmeldungen dann in der Regel fast von selbst. Es wird z.B. gerne genutzt, um Führungskräften etwas anzubieten, wenn in den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen oder bei Mitarbeiterbefragungen ein gewisser Entwicklungsbedarf erkannt worden ist. Allerdings hat diese Freiwilligkeit einen Haken: Die Maßnahme wird ggf. nicht mehr so ernst genommen. Hoher Arbeitsdruck führt zu kurzfristigen Absagen, weil man ‚etwas Wichtigeres‘ zu tun hat. Und wenn das Unternehmen in schwierigere wirtschaftliche Situationen gerät, wir hier am ehesten gespart. Machen Sie es zu einem ‚Pflichtprogramm‘ für bestimmte Zielgruppen, ist die Motivation zur Teilnahme bei manchen ‚verdonnerten‘ Führungskräften nicht sonderlich hoch, der Erfolg fraglich. Andererseits besteht bei absolut freiwilliger Teilnahme die Gefahr, dass die ohnehin aufgeschlosseneren Führungskräfte wohl hingehen, diejenigen aber, die ‚es am nötigsten hätten‘ fernbleiben. Für

uns als Moderatoren und Trainer sind die freiwilligen Teilnehmer natürlich immer die angenehmeren. Anderer-seits kann auch ein ‚Pflichtprogramm‘ durchaus sinnvoll sein. [Hier ein kleiner Erfahrungsbericht aus einem großen Industrie-Unternehmen:](#)

[Lesen Sie den gesamten Fachbeitrag zum Thema auf unserer Website...](#)

---

Fazit: Erfolgsfaktoren in der Führungskräfteentwicklung

Unsere Praxiserfahrungen zeigen, dass der Erfolg von FK-Entwicklungsprogrammen von der Erfüllung nachfolgender Faktoren abhängt:

1. Zielorientiertes Lernen: Ein Entwicklungsprogramm sollte eng an den Zielen des Unternehmens orientiert sein.....
2. Passende Rahmenbedingungen: Es ist nicht damit getan, ein interessantes Seminarprogramm zu gestalten. Mindestens ebenso wichtig ist es, die Rahmenbedingungen im Vorfeld sorgfältig zu planen.... .
3. Seminargestaltung: Erwachsene lernen anders. Die richtige Auswahl der ‚Korridor-themen‘, praxisnahe Methoden und eine ansprechende ‚Dramaturgie‘ sind notwendig für die Lernbereitschaft..... .
4. Transfersicherung: Im Training können die teilnehmenden Führungskräfte ihr Verhaltensrepertoire erweitern. Damit diese Erfahrungen es auch über die Schwelle des Seminarraums schaffen und im Führungsalltag dauerhaft wirksam werden.....,
5. Ganzheitliche Führungskräfteentwicklung: Lernen und Verhaltensänderung findet nicht im Seminar statt, sondern im Arbeitsalltag. Oder eben auch nicht. Damit es stattfinden kann, braucht es eine aktive Begleitung durch die Führungskraft.....

[Lesen Sie weiter.....](#)

[Lesen Sie den gesamten Fachbeitrag zum Thema auf unserer Website...](#)

---

Unser Angebot von HBC

Auf der Basis unserer langjährigen Erfahrungen mit verschiedenen Kunden aus unterschiedlichen Branchen haben wir ein HBC-Führungskolleg (Link) entwickelt, das die zentralen Themen aufgreift und nachhaltiges Lernen sicherstellt. Dieses Angebot kann Ihnen als Grundlage dienen, ein auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes, bedarfsgerechtes Programm zu erstellen. Gerne unterstützen wir Sie bei der Diagnose Ihres Bedarfs sowie der Konzeption und Durchführung Ihrer Führungskräfte-Entwicklung. Sprechen Sie uns an.



HBC Hamburger BeraterContor GmbH, 21509 Glinde  
Hinter den Tannen 10; Geschäftsführer: Bengt Behrend, Annette Fredrich, Ralf Liedtke, Annette  
Vorwerk-Behrend, Karin Will; Amtsgericht Reinbek HRB 3718; USt.Identnr. DE 814281578

[office@hbcontor.de](mailto:office@hbcontor.de)

[www.hbcontor.de](http://www.hbcontor.de); [www.blog.hbcontor.de](http://www.blog.hbcontor.de)

[Sollten Sie unseren Newsletter nicht mehr beziehen wollen, klicken Sie bitte hier:](#)