

# Der Business Case für Führungskräfteentwicklung



Während herkömmliche Ansätze zur [Führungskräfteentwicklung](#) oft auf eine Veränderung von Verhaltensweisen abzielen, zeigen neuere Forschungsergebnisse, wie wichtig es ist, das zugrundeliegende Mindset zu berücksichtigen, wenn es darum geht, die erfolgreiche Transformation einer Organisation voranzutreiben.

Eine von [McKinsey & Company](#) durchgeführte Studie zeigt, dass Unternehmen, die das Mindset ihrer Mitarbeitenden analysierten und sich damit auseinandersetzten, mit viermal höherer Wahrscheinlichkeit die gewünschten Veränderungen erreichten als Unternehmen, die diesen fundamentalen Schritt vernachlässigten. Darüber hinaus ergab eine Auswertung dieser Ergebnisse, dass „Führungskräfte in exakt null Unternehmen, die eine Betrachtung des Mindsets der Belegschaft während eines Change-Programms vernachlässigten, die Transformation als äußerst erfolgreich bewerteten.“

Während die Bedeutung des Mindsets als Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften und den permanenten Wandel zunehmend anerkannt wird, gibt es immer noch eine anhaltende Debatte über das Wesen des Mindsets und die Methoden, mit denen es entwickelt werden kann.

Zahlreiche Auffassungen von Mindset beziehen sich auf die Sichtweise einer Einzelperson in Bezug auf ihre eigenen Fähigkeiten, Motivationen und Ansichten. Arbinger hat jedoch in seiner Arbeit mit Tausenden von Klienten über vier Jahrzehnte hinweg gezeigt, dass der Shift von einer selbstfokussierten, nach innen gerichteten Sichtweise zu einer ergebnisorientierten, nach außen gerichteten Sichtweise konsistent vierfach bessere Ergebnisse hervorruft. Und diese Erfolge beschränken sich nicht auf eine bestimmte Branche.

In den folgenden Fallbeispielen werden wir reale Erfahrungen beleuchten, die die imponierende Rendite (ROI) eines Outward Mindset im Kontext der Führungskräfteentwicklung zeigen.

## **1. Kosteneinsparungen durch Trainings zur Führungskräfteentwicklung**

Trainings zur Führungskräfteentwicklung sind ein wirkungsvolles und oft unzureichend genutztes Instrument zur Kosteneinsparung für Unternehmen. Das Prinzip ist folgendermaßen: Indem Sie einen Shift des Mindsets im Führungsteam einer Organisation fördern, werden offene Dialoge über Ressourcen und Prioritäten angeregt, die ohne dieses Training nie stattgefunden hätten. Wenn die Kommunikationskanäle zwischen den Teams offen sind, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Potenziale zu Sparmaßnahmen effektiv genutzt werden.

### **Wie Raytheon seine Ausgaben reduzierte und seinen Umsatz rapide steigerte**

Nach einer massiven Fusion und Umstrukturierungen befand sich eine Sparte von [Raytheon](#) in einem fragmentierten Zustand. Anhaltende Stammesloyalität gegenüber früheren Organisationen und schwelende Ressentiments gegenüber dem Management lähmten

die Leistung, die Kultur und die Moral der 17,000 Mitarbeiter. Die Führung der neu integrierten Sparte stand vor der Aufgabe, innerhalb von 30 Tagen eine Kostenreduzierung in Höhe von 100 Mio. USD zu erreichen; die scheinbar unvermeidbaren Entlassungen trugen zu einer Atmosphäre der Besorgnis und Instabilität unter den Mitarbeitern bei.

Nachdem die Verantwortlichen fast 40 verschiedene Berater im Bereich Change Management evaluiert hatten, entschieden sie sich für Arbinger, da sie der Überzeugung waren, dass verhaltensorientierte Maßnahmen nicht ausreichen würden, um einen nachhaltigen Wandel zu bewirken. Diese Überzeugung bestätigte sich auf eindrucksvolle Weise.

Dank des [Outward Mindset](#) konnte die Frist für die Kostensenkung erfolgreich einhalten. Noch eindrucksvoller ist, dass die Kostensenkungen ohne jegliche Entlassung von Mitarbeitern erreicht werden konnten, eine Lösung, die zuvor unvorstellbar war. Als ein Outward Mindset von den Führungskräften übernommen und im gesamten Unternehmen etabliert wurde, gelang es, eine **einheitliche Kultur und Identität** zu schaffen, die das **explosive Wachstum des Jahresumsatzes von 1,9 Mrd. USD auf 5 Mrd. USD** ermöglichte.

Sehen Sie sich die ganze Story hier an:





*Dank der Unterstützung durch Arbinger konnten wir als ein Team funktionieren. Es gelang uns, das Wachstum zu verdoppeln, obwohl man uns nicht einmal fünf Prozent zugetraut hatte. Es war wie Magie.*

**LOUISE FRANCESCONI**  
Bereichsvorstand | Raytheon Technologies

## **2. Verbesserung der Teamkultur durch Trainings zur Führungskräfteentwicklung**

Trainings zur Führungskräfteentwicklung können die Teamkultur in allen Organisationsformen erheblich verbessern. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter:innen mit den erforderlichen Kompetenzen und dem Mindset befähigen, um Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und funktionsübergreifendes Verantwortungsgefühl zu fördern, können Sie außergewöhnliche Ergebnisse erzielen.

Verbesserung der Kommunikation, Empathie und gegenseitiger Respekt schaffen ein Umfeld, in dem die Zusammenarbeit mit Teamkolleg:innen, das Erreichen von Organisationszielen und die Schaffung eines außergewöhnlichen Erlebnisses für Kunden und Klienten zum Erfolg führen.

### **Wie das Regions Hospital seine Kultur zugunsten der Patientenzufriedenheit wandelte**

Das Regions Hospital erkannte, dass es ein neues Maß an Reaktionsfähigkeit und Zusammenarbeit in seinem komplexen und vernetzten Ökosystem benötigen würde, um zu den Top 10 % auf dem Gebiet der Patientenversorgung zu gehören.

Vor der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Arbinger, befragte Regions Hospital seine Mitarbeiter, inwieweit sie das Gefühl hatten, dass das Management ihre Bedürfnisse und Anliegen verstand und angemessen darauf reagierte. Die Trainings erzielten hier eine Verbesserung von 43 % in einer Abteilung und von 26 % in einer weiteren. Außerdem stieg das fachübergreifende Bewusstsein um durchschnittlich 23 %. Diese Kennzahlen deuten auf einen kulturellen Wandel hin, der letztlich eine verbesserte Patientenerfahrung ermöglichte.

Bei dem Versuch, die Patientenzufriedenheit zu verbessern, welche entscheidend für die Erstattung der Krankenhauskosten ist, zählt jeder zusätzliche Prozentpunkt. In einem Flügel des Krankenhauses stieg die Quote der Patienten, die das Gefühl hatten, dass die Krankenschwestern Sachverhalte verständlich erklärten, um 8 % und übertraf damit sogar das von der Krankenhausleitung festgelegte Ziel. Dieselbe Maßnahme führte zu einer 5 %-igen Verbesserung des Anteils der Patienten, die empfanden, dass die Krankenschwestern ihnen aufmerksam zuhörten. In einem anderen Flügel des Krankenhauses führte die Einführung der Tools von Arbinger zu einem Anstieg von 5 % bei dem Anteil der Patienten, die empfanden, dass ihre Präferenzen berücksichtigt wurden. Diese prozentualen Steigerungen spiegeln mühsam errungene Fortschritte wider, die sich in höheren Einnahmen und Marktanteilen niederschlugen.

### **3. Gewinnsteigerung durch Trainings zur Führungskräfteentwicklung**

Die Investition in ein Schulungsprogramm für Führungskräfte ist nicht nur eine strategische Entscheidung zur [Verbesserung der Unternehmenskultur](#), sondern auch eine gewinnsteigernde Maßnahme. Trainings, die sich auf das Mindset konzentrieren, ermöglichen es den Führungskräften, ihre Sichtweise zu verändern und über den Tellerrand hinauszuschauen – genau das, was oft nötig ist, wenn es darum geht, unternehmerische

Herausforderungen zu meistern und den Wettbewerb für sich zu entscheiden. Wenn Führungskräfte einen zukunftsorientierten und inklusiven Ansatz verfolgen, [inspirieren sie ihre Teams](#) dazu, es ihnen gleichzutun.

## **Wie Tubular Steel den Profit in einem rückläufigen Markt erhöhte**

Tubular Steel war in der Krise. Der Stahlhändler wurde von internen Silos, Politik und Machtkämpfen belastet. All dies führte zu massiver Verschwendung und bremste die Produktivität enorm aus. Obwohl das Unternehmen einen der profiliertesten Berater für Change Management engagiert hatte, gingen in alarmierendem Maße Talente und Gewinne verloren. Der Konkurs drohte unausweichlich. Keine Verhaltensmaßnahme hatte Entscheidendes bewirkt. Deshalb wandte sich Tubular an Arbinger, um eine Veränderung auf der grundlegendsten Ebene zu bewirken – dem Mindset.

Mit einer Kombination aus Gruppentrainings, Beratungen vor Ort und Executive Coachings begann die Führungsebene des Unternehmens einen Prozess der Selbsterkenntnis. Führungsverantwortliche begannen zu erkennen, wie sie selbst zu den Konflikten beigetragen hatten, die sie eigentlich lösen wollten. Der Assistent des CEO gab alle anderen Aufgaben ab, um die unternehmensweite Umsetzung eines Outward Mindset zu priorisieren. Die Ergebnisse waren überwältigend. Das Unternehmen steigerte seinen Umsatz von 30 Mio. USD auf mehr als 100 Mio. USD und konnte seinen Gewinn mehr als vervierfachen. Dieses Level an Kapitalrendite wäre unter allen Umständen beeindruckend. Angesichts des gleichzeitigen Rückgangs der Marktnachfrage nach Stahlprodukten von 10 Mio. auf 6 Mio. Tonnen ist sie nahezu phänomenal.







*Als Ergebnis unserer Arbeit mit Arbinger verdoppelten und verdreifachten wir den ROI gegenüber unseren direkten Wettbewerbern und schufen eine Kameradschaft, wie ich sie in meiner Karriere noch nie erlebt habe.*

**LARRY HEITZ**  
CEO & Präsident | Tubular Steel, Inc.

## **4. Effizienzsteigerung durch Trainings zur Führungskräfteentwicklung**

Trainingsprogramme zur Führungskräfteentwicklung steigern die Effizienz. Dies geschieht durch die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und einem Mindset, das für eine effektive Entscheidungsfindung, Aufgabendelegation und Konfliktlösung essentiell ist. Dies alles ist entscheidend für einen reibungslosen und produktiven Ablauf einer Organisation. Durch eine effektive Qualifizierung der Führungskräfte werden Sie feststellen, dass alles – von der Kommunikation bis zur Problemlösung – erfolgreicher wird.

### **Wie die Marine der Vereinigten Staaten eine beispiellose Effizienz erzielte**

Als die USS Missouri in der Marinewerft von Pearl Harbor zu einer längeren Überholung anlegte, wusste der Kommandant George Howell, dass die Modernisierung des U-Boots einen erheblichen Aufwand an Zeit, Ressourcen und Fachwissen erfordern würde. Doch wie Howell feststellte, dauerte es nicht lange, bis „es zahlreiche Anzeichen für nachlassende Moral, Eigenverantwortlichkeit und Leistung der Besatzung gab.“ Diese menschlichen Herausforderungen schienen resistent gegen typische Korrekturen zu sein. Um eine leistungsorientierte

Mentalität zu entwickeln, versuchte die Führung der USS Missouri, das Outward Mindset von Arbinger umzusetzen.

Einem initialen Workshop für Führungskräfte folgten Trainings für die gesamte 140-köpfige Besatzung. Die Veränderungen, die sich innerhalb der Mannschaft abzeichneten, weckten sogar die Neugier des Projektleiters der Werft, eines Zivilisten. Dieser nahm schließlich selbst mit 50 seiner eigenen Führungskräfte an einem Training zum Outward Mindset erfolgreich teil.

Als sich das Outward Mindset etablierte, verbesserte sich die Leistung aller Teams und der Fortschritt beschleunigte sich. Fälle von Fehlverhalten und „bedenkliche Ereignisse“ gingen um 70 % zurück. In den Monaten vor der Verwirklichung des neuen Mindsets lag die Renovierung im Durchschnitt 25 Tage hinter dem Zeitplan zurück. Dennoch wurde das Projekt letztendlich 5 Tage früher und mit einer unglaublichen Summe von 28,5 Mio. USD unter Budget abgeschlossen. Diese enormen Erfolge konnten selbst in Zeiten von Ungewissheit, Einschränkungen und den allgemeinen Turbulenzen der Covid-19-Pandemie erzielt werden.

*Durch die Veränderung des Mindsets wurden immense Vorteile erzielt, da sich der Fokus wieder auf die Mission richtete, ein Verständnis für das große Ganze entstand und sich eine Kultur entwickelte, in der kollektiv auf das Wesentliche Acht gegeben wird.<sup>1</sup>*

**GEORGE HOWELL**  
Kommandant | United States Navy

<sup>1</sup>Improving Readiness: Preventive Maintenance of the Human Operating System that Drives Readiness and Lethality, Military Medicine, Volume 185, Issue Supplement 3, September-October 2020, Pages 12-16



## Schlussfolgerung

In zunehmendem Maße zeigen uns wissenschaftliche Studien und Erfahrungen aus der Praxis, dass die Entwicklung von Führungskräften weitreichende Vorteile mit sich bringt. Insbesondere dann, wenn man neben den Verhaltensweisen und Fähigkeiten auch das Mindset berücksichtigt. Dadurch wird nicht nur die Teamdynamik verbessert, sondern praktisch jeder

Bereich der Organisation positiv beeinflusst – von der Reduzierung der Kosten bis zum Erreichen neuer Effizienzniveaus.

Für weitergehende Informationen über die Entwicklung effektiver Führungskräfte, laden Sie unseren Leitfaden herunter: [Der Leadership Goldstandard: Eine Blaupause kultureller Transformation.](#)