

# Führungskräfteentwicklung: Was ein erstklassiges Programm beinhalten sollte



In der heutigen Zeit geht es bei der Investition in die Entwicklung von Führungsteams weniger um das *Warum* als um das *Wie*. Unternehmen auf der ganzen Welt erkennen die weitreichenden Vorteile der Entwicklung von Führungsqualitäten. Angesichts der [inspirierenden Erfahrungsberichte](#), die über die Wirksamkeit der Führungskräfteentwicklung kursieren, ist es schwer, die Vorteile zu bestreiten.

Allein in der Zusammenarbeit mit unseren Klienten haben wir Erfolge wie diese beobachtet:

- 44 % Stärkung des Vertrauens in die Führungsebene
- 333 % Steigerung des Umsatzvolumens
- 20 % Erhöhung der Aufstiegsmöglichkeiten

...und dies ist nur der Anfang!

Auf der Grundlage unserer weltweiten Studien und Erfahrungen der letzten 40 Jahre in der Zusammenarbeit mit Tausenden von Organisationen wissen wir, was funktioniert und was nicht. In

diesem Blogbeitrag zeigen wir auf, was ein erstklassiges [Programm zur Führungskräfteentwicklung](#) beinhalten sollte, wenn man nachhaltige Erfolge erzielen will.

## **Schlüsselkomponenten eines erstklassigen Programms zur Führungskräfteentwicklung**

Bei der Entwicklung eines Leadership-Teams ist es am wichtigsten, mit einer klaren Vision und Zielsetzung zu beginnen. Was möchte man verbessern und wie ist Erfolg diesbezüglich definiert. Hierfür gibt es zumindest zwei mögliche Ansatzpunkte:

**Festsetzung klarer Ziele für die Führungskräfteentwicklung:** Die Formulierung von Zielen hilft bei der Identifizierung der Bereiche, an denen Sie aktiv arbeiten müssen. Insbesondere dient dies bei der Festlegung von Prioritäten und bei der Definition von Erfolg. Klare Ziele vor Augen sind Voraussetzung, um die Verantwortung übernehmen, die Effizienz zu maximieren und die erreichten Fortschritte zu überprüfen. Stellen Sie also sicher, dass Ihre Zielvorstellungen klar und eindeutig sind. Eine gute Kommunikation stellt sicher, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand bleiben.

**Harmonisierung der Ziele mit den strategischen Prioritäten der Organisation:** Dies beginnt mit der Evaluation der Führungskompetenzen, die für das Erreichen der [strategischen Ziele](#) unserer Teams entscheidend sind. Dadurch wird sichergestellt, dass die Maßnahmen zur Entwicklung des Führungsteams direkt zum langfristigen Erfolg und zur Zukunftsfähigkeit der Organisation beitragen.

Wenn Ihre Ziele miteinander in Einklang stehen, wird die Führungskräfteentwicklung zu einem strategischen Instrument. Ein System, das Spitzenkräfte hervorbringt und die

Organisation effektiv auf die zukunftsorientierten Ambitionen ausrichtet. Ganz zu schweigen davon, dass dadurch ein gemeinsames Zielbewusstsein aller Führungskräfte gefördert wird. Die Verbindung zwischen den Rollen aller Führungsverantwortlicher und der übergeordneten Mission wird etabliert.

## Analyse und Bewertung von Qualifikationslücken

Keine Organisation ist perfekt. Aus diesem Grund ist es bei der Entwicklung von Führungsteams wichtig zu evaluieren, wo Teams Defizite haben und wo es Verbesserungen erzielen sollte. Nachfolgend sind einige Bereiche aufgeführt, in denen Organisationen häufig Schwierigkeiten haben, eine einheitliche Linie zu finden.

### Situationen Index

Einen neuen Mitarbeitenden einstellen	Sich von Prozessen überwältigt fühlen
Einen neuen Mitarbeitenden einarbeiten	Mit einer hohen Arbeitsbelastung umgehen
Gruppen, die nicht gut zusammenarbeiten	Unzufriedene Kunden
Gruppen, die sich in einem Konflikt befinden	Schwierige Vorgesetzte
Ausrichtung bzw. Zielorientierung verbessern	Schwierige Mitarbeitende
Niedrige Arbeitsmoral	Jemand bleibt unter seinen Zielen
Team-Mitglieder beschweren sich	Gespräche zu konflikträchtigen Themen
Jemand gibt nicht sein Bestes	Qualitätsprobleme
Ein schwieriges Ziel erreichen	Schichtübergabe
Mit jemanden Schwierigkeiten haben	Mangel an Buy-In
Die Kommunikation verbessern	Eine wichtige Entscheidung treffen
Jemand leistet nicht genug	Einen neuen Prozess einführen
Jemand versucht alles zu tun	Silos aufbrechen
Ein Team-Mitglied coachen	Mit hoher Fluktuation umgehen
Entscheiden, wer befördert werden soll	Jemanden entlassen

Arbinger  
Institute

Die erfreuliche Nachricht ist, dass dies alles Bereiche sind, die durch die Entwicklung von Führungskräften verbessert

werden können. ( In der Tat – wir haben es aus erster Hand erlebt! Einige unserer erfolgreichen Fallbeispiele haben wir in diesem [Lösungshandbuch](#) zusammengestellt).

Dies ist auch ein guter Zeitpunkt, um die Beziehungen unter den Führungskräften zu begutachten. In unserem Leitfaden „[Der Leadership Goldstandard: Eine Blaupause kultureller Transformation](#)“ gehen wir ausführlich darauf ein, wie sich Beziehungen auf die Mitarbeiterführung auswirken und sich auf die gesamte Unternehmenskultur übertragen. Auch wenn Fähigkeiten wichtig sind, ist ein Team, das die Menschlichkeit seiner Kolleg:innen anerkennt und respektiert, die Grundlage für erfolgreiche Teams. Ein wirklich leistungsstarkes Team legt großen Wert auf Authentizität und zwischenmenschliche Beziehungen, denn es weiß, dass der Aufbau starker Beziehungen zu anderen der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg ist.

## **Ein Fokus auf das Mindset**

Das Mindset einer Führungskraft bestimmt, was sie tut, warum sie es tut und welchen Einfluss sie auf die Menschen hat, mit denen sie arbeitet. Wenn Trainingsprogramme für Führungskräfte nicht mit dem Mindset beginnen, berücksichtigen sie nicht, wie Führungskräfte Problemstellungen interpretieren und Chancen innerhalb einer Organisation wahrnehmen.

Führungskräfte geben nicht nur den Ton für eine Organisation an, sie treffen auch die strategischen Entscheidungen, die für den Erfolg oder Misserfolg entscheidend sind. Wenn Führungskräfte das Mindset haben, in ihren Mitarbeitenden und Partnern unendliche Möglichkeiten zu sehen, ist es wahrscheinlicher, dass sie eine Kultur der Innovation und des Erfolgs fördern.

Sehen Sie sich dieses kurze Video an, um mehr darüber zu erfahren, wie sich das Mindset auf die Ergebnisse einer Organisation auswirkt:



# Individueller Lehrplan

Es ist wahr, dass es bei der Entwicklung von Führungskräften kein pauschales Konzept gibt. Und genau deshalb ist es wichtig, dass Sie sich zu Beginn darüber klar werden, welche Ziele Sie mit Ihrer Investition in die Führungskräfteentwicklung erreichen möchten. In Verbindung mit einer Analyse der Herausforderungen und Ziele Ihrer Organisation können Sie so herausfinden, worauf Sie den Schwerpunkt legen müssen.

Wir sind allerdings der Auffassung, dass es sieben Kernbereiche gibt, die ein Programm zur Führungskräfteentwicklung kennzeichnen. Und zwar:



**Entwicklung eigenverantwortlicher Menschen:** Studien zeigen, dass das Gefühl der Selbstbestimmung in Bezug auf unsere Arbeit nicht nur unsere Gefühle gegenüber unserem Unternehmen beeinflusst, sondern uns auch anderen gegenüber hilfsbereiter und großzügiger werden lässt.

**Förderung einer Kultur der Hilfsbereitschaft:** Es ist die Aufgabe einer Führungskraft eine Kultur der Hilfsbereitschaft zu fördern. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden daher, enger mit ihrem Umfeld in Beziehung zu treten, und befähigen sie Teams, produktiver und kreativer zusammenzuarbeiten.

**Kultivierung des Mitarbeiterengagements:** Statistisch gesehen haben desengagierte Mitarbeiter:innen eine um 18 % niedrigere

Produktivität und Kosten ein Unternehmen im Durchschnitt 3.400 € pro 10.000 € des Mitarbeitergehalts. Daher ist es für jede Führungskraft selbstverständlich, sich um eine engagierte Belegschaft zu bemühen.

**Transformation von Konflikten:** Konflikte am Arbeitsplatz können weitreichende Folgen haben. Differenzen können nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern auch die Teamdynamik und die Gesamtproduktivität beeinträchtigen.

**Aufbau von Beziehungen:** Ein leistungsstarkes Team legt großen Wert auf Authentizität und zwischenmenschliche Beziehungen. Es ist sich bewusst, dass der Aufbau guter zwischenmenschlicher Beziehungen der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg ist.

**Gewinnung und Bindung von Top-Talenten:** Die richtigen Kräfte an Ihrer Seite zu haben, ist entscheidend, um die erforderlichen Leistungen zu erzielen. Spitzentalente zu gewinnen und zu halten, ist jedoch leichter gesagt als getan.

**Durchführung korrektiver Maßnahmen:** Korrektive Maßnahmen sind keine Bestrafung per se. Sie zeigen deutlich auf, dass sich Ihr Unternehmen für die Einhaltung gewisser Standards einsetzt. Dies wiederum prägt das Verhalten und die Sichtweise der Mitarbeitenden.

## **Eine effektive Umsetzung durch Methodenmix**

Bei der Umsetzung dieser Schritte ist es wichtig, auf die verschiedenen Lernstile in Ihrem Leadership-Team einzugehen.

Wir haben festgestellt, dass es am effektivsten ist, eine Kombination der folgenden Lernmethoden einzusetzen:

- Geführte Einheiten von Facilitatoren

- Breakout-Sessions und Diskussionsgruppen
- Videobeispiele und Fallstudien
- Tools und Arbeitsblätter
- Fortlaufende Coaching Sessions

Die Verwendung unterschiedlicher Formate trägt dazu bei, dass Ihr Team voll engagiert bleibt. Zudem gibt dies den Teilnehmenden die Möglichkeit der Reflektion. Die Übertragung der Trainingsinhalte und Beispiele auf die tägliche Arbeit und kritische Arbeitsbeziehungen werden so erleichtert.

## Tools und Hilfsmittel

Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, eine Auswahl von Tools zur Verfügung zu haben. Um Führungskräfte zur täglichen Umsetzung im Arbeitsalltag zu bewegen, sollten diese sowohl während des Trainings als auch zur Nachbereitung regelmäßig eingesetzt werden.

Eine wirksame Entwicklung von Führungsteams sollte zu einer [Veränderung der Sichtweise](#) inspirieren, die auch eine andere Verhaltensweise mit sich bringt. [Dieses Toolkit](#) für Führungskräfte enthält einige der Hilfsmittel, die im Rahmen des [Outward Leadership](#)-Programms von Arbinger angeboten werden. Die Tools wurden entwickelt, um gängige Situationen in der Arbeitswelt zu operationalisieren. Dies vereinfacht es Führungskräften, schwierige Gespräche, Besprechungen oder Situationen auf eine nach außen gerichtete und einfühlsame Weise anzugehen.

## Ermittlung des ROI bei der Entwicklung von Führungsteams

Bei den Investitionen in die Führungskräfteentwicklung ist es wichtig, einen Erfolgsplan zu erstellen. Die stellt sich sicher, dass die Trainingsmaßnahmen mit den strategischen



Zielen verknüpft werden. Die entsprechenden Erfolgskennzahlen variieren je nach Branche. Jedoch gibt es einige allgemeine Richtlinien für die Messung von Kennzahlen bzw. KPI (Key Performance Indikatoren), die den Erfolg Ihrer Initiativen messen:

## **Kennzahlen zum Unternehmenszustand**

Die folgenden vier Schlüsselbereiche sollten Sie zur Bewertung der erfolgreichen Entwicklung Ihres Führungsteams heranziehen:

- Vertrauen
- Zusammenarbeit
- Kollektive Ausrichtung
- Kommunikation

Diese Kennzahlen werden gewöhnlich durch regelmäßige Umfragen und Einzel- bzw. Gruppeninterviews ermittelt. Wir empfehlen einen Puls-Check vor, während und nach der Umsetzung der Schritte in diesem Leitfaden durchzuführen. Somit erhält man einen aussagekräftigen Indikator für Veränderungen über die Zeit.

*Wenn man die Auswirkungen seiner Arbeit misst, erkennt man stets die erzielten Fortschritte. Gleichzeitig hilft es, sich auf die Arbeit zu fokussieren, die noch zu leisten ist.*

## **Schlüsselindikatoren**

Key Performance Indikatoren (KPI) sind quantifizierbare Messgrößen, mit denen der Erfolg einer Organisation, eines

Teams oder eines Mitarbeiters bei der Erreichung von Leistungszielen bewertet werden kann. Während einige KPI wie Arbeitszufriedenheit oder psychologische Sicherheit für alle Funktionen und Branchen gelten, dürften viele Kennzahlen für Ihre Organisation sehr spezifisch sein.

Ihr Strategieplan könnte unter anderem folgende Aspekte enthalten:

- Umsatzwachstum
- Betriebliche Effizienz
- Kostenreduktion
- Arbeitszufriedenheit
- Personalfluktuation und Talentbindung
- Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit

## Zusammenfassung

Es gibt nicht den „einzig richtigen Weg“, um die Entwicklung von Führungskräften zu gestalten. Eines ist jedoch gewiss: Um wahre Veränderungen herbeizuführen, reicht es nicht aus einfach nur vorzugeben, wie sich Führungsteams zu verhalten haben. Stattdessen sollten Sie sich darauf konzentrieren, das zugrundeliegende Mindset Ihrer Führungskräfte zu berücksichtigen. Dies führt dazu, dass sich die Sichtweise auf sich selbst und auf die Mitmenschen wandelt. Dieser Shift des Mindsets ist die Keimzelle wahrer Veränderungen – und der Nährboden für nachhaltige Transformationen.

Erfahren Sie mehr über die Transformation von Führungskulturen. Lesen Sie unseren Leitfaden: [Der Leadership Goldstandard: Eine Blaupause kultureller Transformation.](#)