

## SCHWERPUNKT BILDUNG

# FÜHRUNGSKRÄFTE-TRAININGS SIND NACHHALTIGES INVESTMENT

von Eva Günzler

Immer flexibler, immer schneller und immer kostenoptimierter müssen Unternehmen agieren, um in Zeiten globalisierter Märkte und beschleunigter Geschäftsmodelle infolge der Digitalisierung wettbewerbsfähig zu bleiben. Die sich permanent verändernden Marktbedingungen verlangen eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und Führungskräfte, die die unternehmerischen Veränderungsprozesse mit hoher Fachkompetenz begleiten und zugleich mit Empathie, Glaubwürdigkeit und Respekt bei ihren Mitarbeitern eine „can-do“-Mentalität fördern. In Leadership-Trainings soll Führungskräften das dafür nötige Handwerkszeug vermittelt werden. Dass diese Trainings nicht nur unmittelbar, sondern tatsächlich nachhaltig über Jahre hinaus wirken, zeigt nun eine aktuelle wirtschaftspsychologische Studie der Hochschule Fresenius in München.

Ständige Umstrukturierungen innerhalb des Unternehmens, steigender Mobilitätsdruck und die Angst vor Arbeitsplatzverlust prägen den Alltag vieler Arbeitnehmer, während von ihnen gleichzeitig ein Höchstmaß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft erwartet wird. Hier sind fähige Führungskräfte gefragt, die sowohl die unternehmerischen Transformationsprozesse mit hoher Fachkompetenz begleiten als auch ihre Mitarbeiter ins Boot holen und zu Höchstleistungen motivieren.

## Führungskräfte als Coaches ihrer Mitarbeiter

Längst sind Führungskräfte nicht mehr nur Entscheider, sondern auch Begleiter, Coaches und Change Agents für ihre Mitarbeiter. Am Markt orientierte Unternehmen verfolgen das Konzept der transformationalen Führung mit Führungskräften, die ihre Mitarbeiter für das, was sie tun, begeistern, die ihnen Entsprechendes vorleben, sie einbinden und ihnen ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Kurzum: Von Führungskräften wird eine immer größere Führungskompetenz erwartet, während ihnen zugleich neben dem operativen Tagesgeschäft immer weniger Zeit für den direkten Kontakt mit den Mitarbeitern bleibt. Wenn den ohnehin schon unter Druck stehenden Führungskräften hierfür keine zusätzlichen Ressourcen eingeräumt

werden und/oder ihnen die passenden Methoden fehlen, bleiben z.B. die wichtigen Mitarbeitergespräche zunehmend auf der Strecke bzw. werden so geführt, dass sie nicht die gewünschten Ergebnisse bringen. Das frustriert Mitarbeiter und Führungskraft gleichermaßen und schadet der Entwicklung des Unternehmens.

## Erfolgreiches Führen lässt sich lernen

Um das zu vermeiden, stehen Führungskräfte-Trainings bei Unternehmen hoch im Kurs. In den Trainings sollen Unternehmensverantwortliche, Führungskräfte und der Führungskräftenachwuchs in Sachen Mitarbeiterführung/Leadership, (Selbst-)Potential-Analyse, Team Approach etc. fit gemacht werden. Das Führungsverständnis fokussiert sich dabei zunehmend auf vier wesentliche Kernkompetenzen, wie aus einer neuen McKinsey-Studie hervorgeht: 1. Be supportive, 2. Operate with strong result orientation, 3. Seek different perspectives, 4. Solve problems effectively. Interessanterweise steht hinter diesen Aspekten weniger ein Bündel standardisierter Methoden als eine entsprechende Haltung, die Führungskräften ein verbindliches und zugleich persönliches Anleiten ihrer Mitarbeiter ermöglicht.

## Nachhaltiger Trainingserfolg wissenschaftlich bewiesen

Erfolgreiches Führen – auch unter Zeit- und Kostendruck und besonders inmitten von inzwischen allgegenwärtigen Veränderungsprozessen – lässt sich lernen. Das belegt nun eine aktuelle Studie der Hochschule Fresenius (München) im Rahmen einer Bachelorarbeit. So beweist der mittlerweile examinierte Wirtschaftspsychologe Clemens Neiß hier am Beispiel des „BBT Leadership Compact“-Trainings, welches von der Hamburger ChangePartner AG angeboten wird, die langfristige Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahme. Neiß verschickte seinen Evaluierungsbogen an 187 (von insgesamt ca. 300) ehemalige Trainingsteilnehmer der letzten 15 Jahre. Die Rückläuferquote lag bei 32%, was vor dem Hintergrund, dass die Weiterbildung für manche von ihnen tatsächlich schon mehr



Eva Günzler

als eine Dekade zurücklag, als erstes Indiz dafür gewertet werden kann, wie nachhaltig ein solches Training Menschen prägen kann.

## Lernen, wie man Verständnis und „Ein-Verständnis“ erzielt

Daneben konnte die Studie auch qualitative Aussagen darüber liefern, welche Führungs- und Kommunikationsmodelle für die Befragten den größten Mehrwert hatten und in der Praxis Anwendung finden. Tatsächlich sind es gerade die einfachen Modelle, die große Wirkung zeigen: 18% aller Teilnehmer bezogen sich in den Evaluierungsbögen auf das sogenannte Eisbergmodell, das das Verhältnis zwischen Sach- und emotionaler Ebene z.B. bei der Mitarbeitermotivation beschreibt: Wie bei einem Eisberg befinden sich 90% der Ursachen für Motivation unter der Wasseroberfläche. Nur zu 10% muss ein Mitarbeiter mit Logik, Zahlen und Fakten überzeugt werden, ungleich wichtiger ist, dass es der Führungskraft gelingt, ihn auch emotional ins Boot zu holen, also nicht nur „Verständnis“, sondern auch „Ein-Verständnis“ zu erzielen. Ebendies ist Anliegen des transformationalen Führungskonzeptes.

Fazit: Während in Personalabteilungen vielfach über die „Messbarkeit“ der Nachhaltigkeit von Trainingsprogrammen diskutiert wird, zeigt Neiß in seiner wirtschaftspsychologischen Studie auf, dass – und inwiefern – die Teilnehmer noch nach Jahren von den Weiterbildungsmaßnahmen profitieren. —

**Kontakt:** [info@wordfinderpr.com](mailto:info@wordfinderpr.com)

Eva Günzler ist 1979 in Meppen geboren, hat Kommunikationswissenschaften an der Rheinisch Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen studiert und arbeitet als freie IT-Journalistin.