



Faktoren für erfolgreiche Führungskräfteentwicklung

Gezielte und wirksame Führungskräfteentwicklung nimmt in seiner Bedeutung immer mehr zu. Unternehmen sind im heutigen, globalen Wettbewerb darauf angewiesen, dass Visionen, Ziele oder Projekte durch alle Beteiligten mit großem Engagement und Motivation realisiert werden. Der Katalysator hierfür sind die Führungskräfte. Sie sind die maßgeblichen Träger und Präger von Strukturen, Prozessen und der Unternehmenskultur. Daher muss deren Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess sein. Schärfer formuliert: Eine Führungskraft, die meint, sie bräuchte sich nicht mehr zu entwickeln, wird perspektivisch unwirksam was sich heute niemand mehr leisten kann!



Die Thematik der Entwicklung von Führungskräften jedoch allein dem Fachbereich Personalentwicklung zuzuordnen ist zu kurz gedacht. Denn in den Prozess der Entwicklung sind mehrere Protagonisten einzubinden, um eine hohe Wirk-

samkeit und somit auch Erfolg zu generieren. Wer und was sind also die zentralen Schlüsselpersonen bzw. -faktoren für eine erfolgreiche Entwicklung der Führungskräfte?

Zuerst ist hier die Ebene der **Geschäftsleitung** bzw. des **Vorstands** zu nennen. Von ihr geht hinsichtlich der Offenheit für Entwicklung eine Signalwirkung aus. Das bedeutet nicht, dass ein Vorstand zwingend an z.B. Führungsfortbildungen teilnehmen muss, sondern dass sich die Führungsspitze sichtbar für dieses Thema positioniert, engagiert und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen.

Weitere Schlüsselpersonen für die Führungskräfteentwicklung sind die jeweiligen **Vorgesetzten** der Führungskräfte. Ihnen kommt die Aufgabe der Bedarfsermittlung und der Rolle des „Coach on the job“ zu. Reines Wegdelegieren an die Personalentwicklung oder einen externen Coach wirkt hier nur bedingt.

Last but not least kommt dem **Bereich der Personalentwicklung** eine zentrale Bedeutung zu. Sie muss in der Zusammenarbeit mit dem

Vorgesetzten und bei Bedarf mit den jeweiligen Führungskräften ein stimmiges Konzept für den Entwicklungsprozess aufsetzen. Dabei ist sie mehr Architekt als, wie häufig üblich, der Schulungsplaner oder Incentive-Manager.

Björn Hübner

Diplom-Pädagoge mit den Schwerpunkten Personalentwicklung, u. Psychologie. Langjährige Führungserfahrung, z.T. auch im internationalen Umfeld. Selbständiger Trainer, Coach und Moderator rund um die Themen Führung, Werte und Unternehmenskultur.

<http://facebook.com/huebner.coachingbuero>

Wie so häufig, nützen aber die besten „Key Player“ nichts, wenn das Fundament des Miteinanders nicht im Einklang ist. Das Fundament für eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung besteht bei allen o.g. Beteiligten aus einem **gelebten Führungsleitbild** und einem **grundlegenden Verständnis für Entwicklungsprozesse**. Die Entwicklung von Führungskompetenz ist sehr eng an die Weiterentwicklung der Persönlichkeit gekoppelt. Daher machen Veranstaltungen die reinen Bildungscharakter haben oder nur Techniken vermitteln für Führungskräfte wenig Sinn. Die Entwicklung einer Person unterliegt anderen „Gesetzmäßigkeiten“ als die klassische Erwachsenenbildung vermittelt. Vielmehr findet ein individueller Veränderungsprozess statt, der persönliche Bereitschaft benötigt, nur in kleinen Schritten erfolgt, nicht langfristig planbar ist und demzufolge auch mehr Zeit braucht. Daher ist es auch notwendig, dass durch ein gelebtes Leitbild ein gemeinsam getragener Geist vorhanden ist, der beschreibt, wie Führung gelebt werden soll. Dabei handelt es sich nicht um einen reinen Verhaltenskodex. Wirksame Führungsleitbilder erreichen die Führungskräfte, indem sie Motivation aufschließen und Bereitschaft wecken, sich hierfür engagiert zu entwickeln. Und das tun Menschen nur, wenn sich Ihnen der Sinn erschließt und sie sich ihm verbunden fühlen.

Fazit: Führungskräfteentwicklung braucht mehr als Programme – es ist ein Prozess des Miteinanders verschiedener Protagonisten auf einer gemeinsamen Basis notwendig, um auf Dauer erfolgreich zu sein.