

Führungskräfteweiterbildung muss sich auszahlen

STUDIE. Effizienz heißt das Zauberwort, wenn es um die Entwicklung und Qualifizierung des Leitungspersonals in Unternehmen geht. Das belegt eine neue Untersuchung, für die 428 Personalverantwortliche befragt wurden. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird bei der Führungskräfteweiterbildung immer wichtiger. Sie soll vor allem die Wirtschaftlichkeit des Betriebs erhöhen – und sich damit auch selbst rentieren.

Der Erfolg von Unternehmen hängt wesentlich von ihrer Führung ab. Darum gilt es, das Führungspersonal auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten und zugleich geeignete Nachwuchskräfte aufzubauen. Die Executive School der Universität St. Gallen hat untersucht, wie es aktuell um die Weiterbildung von Führungskräften steht. Das Ergebnis ist eine internationale, praxisbezogene Stu-

die, der „St. Gallen Executive Education Survey“. 428 Personalverantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden dafür befragt.

Entscheidend für die Ausrichtung der Führungskräfteweiterbildung ist die zugrunde liegende Zielsetzung. In der Studie erklärten Personalverantwortliche, welche Ziele ihr Unternehmen mit der Weiterbildung von Führungskräften ver-

folgt – sowohl auf der unternehmerischen als auch individuellen Wirkungsebene. Dabei fällt auf: Bei den unternehmerischen Zielen steht Effizienz eindeutig an oberster Stelle. Innovation, Wachstum und schließlich organisationale Transformation folgen erst mit relativ großem Abstand. Dass Effizienz so wichtig ist, mag einerseits erstaunen, sind doch Themen wie Innovation und Wachstum

Das bedeuten die Studienergebnisse für Trainer

Chancen. Die Mehrheit der Unternehmen sieht Verbesserungsbedarf bei der eigenen Führungskräfteweiterbildung. Gerade der Mittelstand will in den kommenden Jahren investieren.

Die in dem „St. Gallen Executive Education Survey“ untersuchten Fragen rund um die Führungskräfteweiterbildung liefern auch eine Reihe wichtiger Erkenntnisse für Trainer, die Personalverantwortliche bei der Konzeption oder Umsetzung von Weiterbildungsangeboten unterstützen.

Die Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer zeigen deutlich, dass es dabei ein erhebliches Verbesserungspotenzial gibt. Denn nur ein Drittel der Personalverantwortlichen sieht das eigene Unternehmen als Spitzenreiter bei der Führungskräfteweiterbildung und nur jeder Fünfte ist der Überzeugung, dass das eigene Unternehmen bereits alle Möglichkeiten ausschöpft.

Insbesondere bei Mittelständlern besteht Nachholbedarf. Diese planen, bis 2016 ihre Aktivitäten zur Weiterbildung der Führungskräfte auszubauen, und sind auch bereit, pro Führungskraft mehr zu investieren. Wesentliche Unterschiede bestehen in dieser Hinsicht zwischen Organisationen, die eher auf formelles Lernen setzen, und jenen, die informelles Lernen bevorzugen. Informelles Lernen

wird insbesondere von in der Schweiz ansässigen Unternehmen als Lernansatz präferiert, während Unternehmen in Deutschland tendenziell dem formellen Lernen mehr Bedeutung beimessen. Unternehmen, die auf formelles Lernen setzen, sind intern meist besser abgestimmt und eher in der Lage, die Rendite der Weiterbildung zu messen. Externe Partner sind also gut beraten, ebenfalls quantifizierbare Messgrößen für Interventionen einzuführen. Externe Ressourcen werden bei der Führungskräfteweiterbildung in erster Linie eingesetzt, um interne Wissenslücken zu schließen. Voraussetzung dabei ist, dass der externe Partner das Expertenwissen situationsspezifisch anpassen kann, und damit Anwendbarkeit und Akzeptanz erhöht. Die Befragungsergebnisse zeigen zudem, dass Unternehmen, die auf externe Lernmechanismen zurückgreifen, bereits über eine Lernarchitektur verfügen und Effizienz als Hauptziel der Weiterbildung definieren. Bemerkenswert ist ferner, dass weibliche Entscheider öfter auf externe Unterstützung zurückgreifen als die männlichen Berufskollegen.

insbesondere in westlichen, gesättigten Märkten derzeit wieder häufiger in der Wirtschaftspresse und Unternehmenskommunikation präsent. Andererseits ist Effizienz in Verbindung mit Liquidität und Profitabilität ein allgegenwärtiges Thema auf der Vorstandsebene.

Warum Effizienz dominiert

Es gibt drei mögliche Erklärungsansätze für die hohe Priorität des Themas Effizienz bei der Weiterbildung von Führungskräften: Erstens kann dies als Lehre aus der Finanzkrise verstanden werden. Neues Wachstum soll künftig kontrollierter und effizienter vonstattengehen – es gilt, mehr mit gleichen oder reduzierten Mitteln zu erreichen. Zweitens ist die Ausbildung von Führungskräften mit Kosten verbunden und daher wird eine entsprechende Rendite erwartet. Ein bemerkenswertes Beispiel für diese Auffassung ist ein Unternehmen der Luftfahrtbranche, welches im Vorlauf jeder Weiterbildungsmaßnahme deren Gesamtkosten ermittelt, diese den

Teilnehmern darlegt und ihnen dazu die Vorgabe gibt, aus der Weiterbildung Maßnahmen zu entwickeln, deren Mehrwert die Kosten übersteigen. Drittens bedeutet Effizienz inzwischen mehr als den Einsatz von effizienzfördernden Instrumenten und Prozessen. Viele Unternehmen haben die naheliegenden technischen Effizienzpotenziale bereits realisiert. Weitere Effizienzbemühungen hängen nun von den Mitarbeitern und deren Einstellung, Verhalten und Fähigkeiten ab – und damit indirekt von Führungskräften, die Effizienz nicht nur technisch verstehen, sondern auf der menschlichen Ebene vorleben und vermitteln.

Wie die Abbildung auf Seite 32 zeigt, variiert die relative Gewichtung der unternehmerischen Ziele in Abhängigkeit von der Firmengröße. Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker nivellieren sich tendenziell die Ziele, wenngleich Effizienz immer an erster Stelle steht. Besonders gewinnen Wachstum und organisationale Transformation als Ziele bei großen Unternehmen an Relevanz. Bei den individuellen Zielen der Füh-

rungskräfteweiterbildung steht Teammanagement an erster Stelle, gefolgt von Selbstmanagement und Organisationsmanagement.

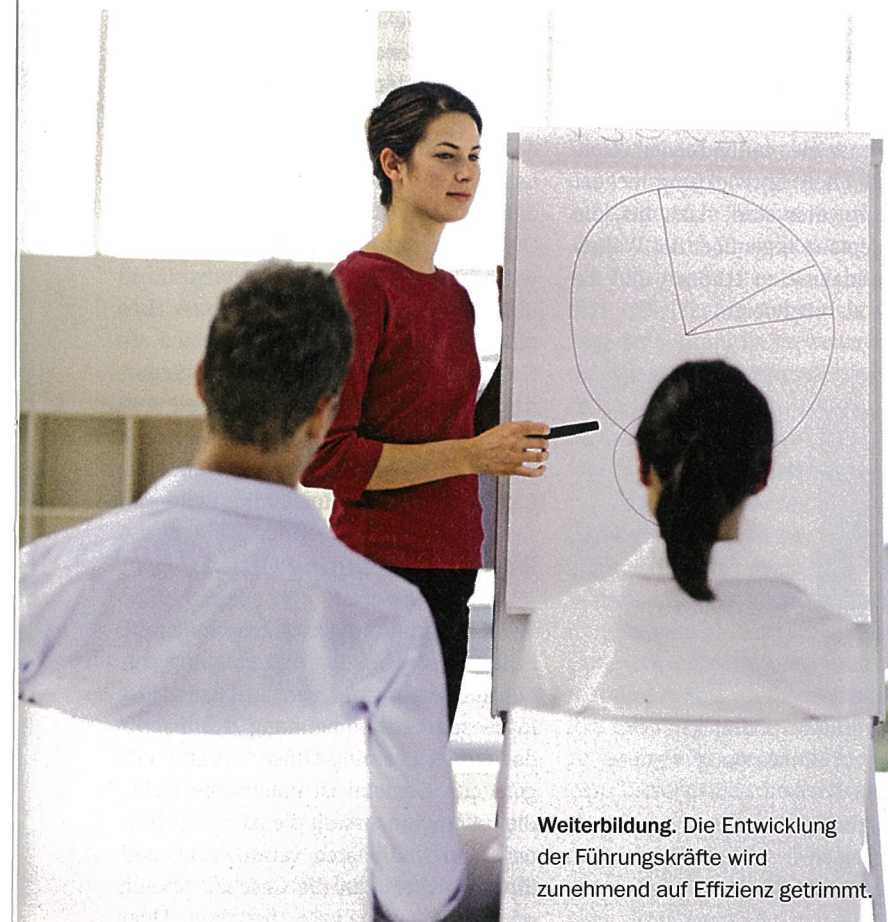
Dieses Resultat kann als Indiz dafür gelten, dass die oft beschworene gute Zusammenarbeit in und zwischen Teams sich in der Praxis meist doch nicht von selbst einstellt. Ob steile oder flache Hierarchien – die Komplexität in Organisationen hat zugenommen. Teams liegen heutzutage meist auf der Organisationsebene, auf der die unternehmensweiten Ziele sowie die Integration unterschiedlicher Kompetenzen aufgrund der fortschreitenden fachlichen Spezialisierung realisiert werden sollen. Es ist unter solchen herausfordernden Bedingungen von großer Bedeutung, ein optimales Führungsverständnis in Teams zu entwickeln.

Aktuelle Herausforderungen

Welche Hürden gilt es bei der Umsetzung dieser Ziele zu überwinden? Am häufigsten werden von den Personalverantwortlichen beschränkte Ressourcen als Hindernis genannt. So berichtete etwa ein Studienteilnehmer: „Kostenmaßnahmen auf der Führungsebene waren früher kein Thema. Heute redimensionieren wir aktiv die Führungsebene und arbeiten mit engeren Budgetvorgaben für die Weiterbildung.“

Dass mehr Mittel mehr Wirkung erzielen dürften und Budgets immer größer ausfallen könnten, überrascht nicht. Beim Mitteleinsatz besteht aber offensichtlich Optimierungspotenzial: Bisher ist die Abstimmung zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten unzureichend und es fehlt eine übergreifende Lernarchitektur, so die Meinung der Befragungsteilnehmer. Eine solche Lernarchitektur und eine bessere Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen würden zu Synergieeffekten führen und so das Budget entlasten.

Was dagegen überrascht: Am zweithäufigsten werden funktional unterschiedliche Entwicklungspfade als Hürde angeführt. Ein Erklärungsansatz hierzu stellt auf die in den vergangenen Jahrzehnten geförderten Fachkarrieren ab. Bereits in der frühen Phase der Mitarbeiterentwicklung erfolgt dabei die fachliche Spezialisierung, die sich in den folgenden Jahren →



Weiterbildung. Die Entwicklung der Führungskräfte wird zunehmend auf Effizienz getrimmt.

→ fortsetzt. Werden dann später Spezialisten in Führungspositionen berufen, fällt es schwerer, diese Führungskräfte gemeinsam weiterzubilden. Was der einen Führungskraft fehlt, ist die Schlüsselkompetenz der anderen. Einzelne Kompetenzlücken lassen sich zwar durch individuell abgestimmte Interventionen schließen. Wichtiger ist es aber, ein gemeinsames Grundverständnis als Voraussetzung für die spätere Zusammenarbeit von Spezialisten auf der Führungsebene sicherzustellen. Ein Unternehmen fördert dies zum Beispiel dadurch, dass nur Führungskräfte nachgezogen werden, die im Laufe ihrer Karriere – unabhängig von der fachlichen Expertise – mehrere Jahre direkt an der Kundenfront gearbeitet haben und so mit dem Markt und den Kunden bestens vertraut sind.

Ressourcen gezielt nutzen

Wenn es an die konkrete Umsetzung der Führungskräfteweiterbildung geht, stellen sich weitere wichtige Fragen: Entwickeln und führen wir die Intervention selbst oder engagieren wir externe Partner? Wann gelangen interne Ressourcen zum Einsatz, wann externe Ressourcen? Nach Ansicht der befragten Personalverantwortlichen sind dabei in den Unternehmen verschiedene Motive ausschlaggebend: An oberster Stelle steht als Motiv beim Einsatz interner Ressourcen, dass sich die Inhalte gemäß den unternehmensspezifischen Bedürfnissen anpassen

lassen. Ebenfalls wichtig sind das Setzen von unternehmensweiten Standards und das Multiplizieren von Inhalten innerhalb des gesamten Unternehmens. Im Verhältnis deutlich weniger wichtig sind hingegen eventuelle Einsparmöglichkeiten und die Steigerung der internen Akzeptanz gegenüber den Weiterbildungsmaßnahmen. Die beiden letzten Punkte überraschen etwas, lassen sich aber wie folgt interpretieren: Werden die Inhalte frühzeitig und umfassend auf die internen Bedürfnisse abgestimmt, etwa auf die Unternehmensziele, individuellen Ziele und tatsächlichen Entwicklungslücken, so trägt schon dies stark dazu bei, die interne Akzeptanz gegenüber der Weiterbildungsmaßnahme zu erhöhen und die Kostenfrage zu relativieren.

Beim Einsatz externer Ressourcen steht als Motiv die Einbeziehung von externem Expertenwissen im Vordergrund. Mit einigem Abstand folgen die Hinterfragung des Status quo, die Abfederung von internen Kapazitätsengpässen und das Ausprobieren neuer Ansätze. Dies zeigt, dass die Unternehmen Mehrwert suchen und Kompetenzlücken mittels externer Ressourcen schließen wollen. Bei der bereits erwähnten Tendenz zur Internalisierung von Weiterbildungsmaßnahmen besteht nämlich die nicht unbegründete Gefahr der Wissensabschottung. Wer gezielt externes Expertenwissen einbezieht, kann dies vermeiden.

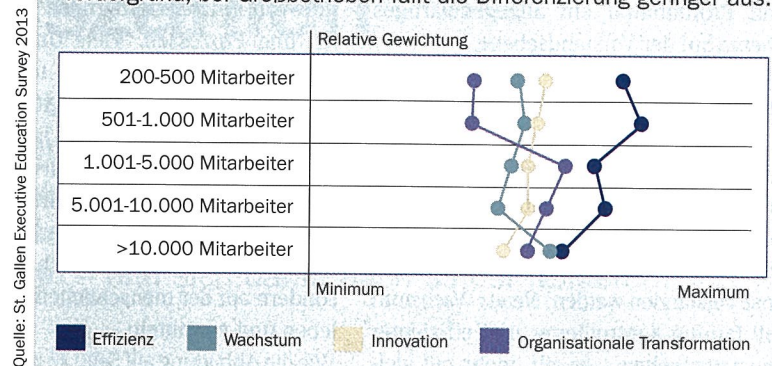
Die Zertifizierung steht interessanterweise an letzter Stelle der Motive. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Zertifizierungen zwar für den Einzelnen als Kompetenznachweis und zur Steigerung des eigenen Marktwerts wichtig sind. Aus unternehmerischer Sicht sind sie aber oft nur dann bedeutend, wenn sie helfen, organisationsweite Standards zu fördern.

Der Chief Learning Officer

Wer übernimmt in den Unternehmen die Federführung bei der Weiterbildung von Führungskräften? In den 90er-Jahren ist in diesem Zusammenhang der Begriff des „Chief Learning Officer“ (CLO) aufgetaucht. Gemeint ist damit eine Stelle, die unternehmensweit die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten verantwortet und ihrerseits direkt an die Geschäftsleitung oder den Personalleiter berichtet. Über

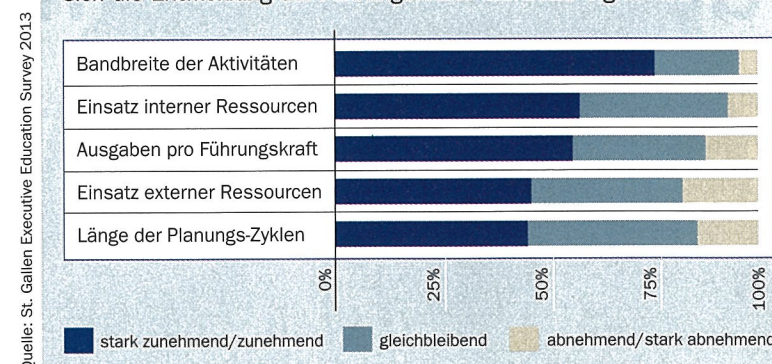
Die unternehmerischen Ziele bei der Führungskräfteweiterbildung

Gewichtung. Effizienz steht bei Unternehmen aller Größenklassen im Vordergrund, bei Großbetrieben fällt die Differenzierung geringer aus.



Erwartete Entwicklungen in der Führungskräfteweiterbildung

Verschiebung. Die Mehrheit der HR-Entscheider rechnet damit, dass sich die Entwicklung der Führungskräfte bis 2016 signifikant ändert.



die Sinnhaftigkeit eines CLO lässt sich streiten, die Befragung zeigt jedoch: Unternehmen mit einem CLO erachten sich im Vergleich mit jenen ohne einen solchen hinsichtlich der Weiterbildung von Führungskräften als innovativer – bei einem höheren Zielerfüllungsgrad und bei besserer Erschließung der Potenziale. Insgesamt verfügen 17 Prozent der befragten Unternehmen über einen CLO. Je größer ein Unternehmen ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein CLO vorhanden ist. In größeren Unternehmen fallen im Verhältnis naturgemäß mehr Aufgaben und auch ein höherer Koordinationsbedarf an, was die Einrichtung einer CLO-Stelle begünstigt. Es dürfte aber eine Dunkelziffer von Personalverantwortlichen geben, die zwar die Rolle des CLO ausüben, jedoch einen anderen Titel tragen.

Interessant ist ein Vergleich über die Branchen hinweg: Finanzdienstleister (34 Prozent) und Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie (27 Prozent) setzen deutlich häufiger einen CLO ein als andere Branchen. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass diese beiden Branchen im Vergleich zu den anderen ausgeprägtere zentrale Funktionen aufweisen und globale Prozesse und Standards durch bereichsübergreifende Institutionen wie etwa die eines CLO umzusetzen versuchen.

Worin bestehen typischerweise die Verantwortlichkeiten des Chief Learning Officer? Gemäß den befragten Personalverantwortlichen koordiniert der CLO am

häufigsten die Umsetzung von Initiativen (89 Prozent), zudem lanciert er strategische Initiativen (82 Prozent), evaluiert Anbieter von Weiterbildungsangeboten (75 Prozent) und setzt organisationsweite Standards (73 Prozent). Dass CLO-Profil oftmals Stabsstellen mit eingeschränkter formaler Durchsetzungskraft entsprechen, zeigen die deutlich niedrigeren Werte bei der Führung eigener Mitarbeiter (58 Prozent) und beim eigenständigen Treffen von Budgetentscheidungen (48 Prozent).

Die Rolle des CLO scheint insbesondere dann wirkungsvoll, wenn zentralisierte Organisationen in Verbindung mit einer breit abgestützten Lernarchitektur Maßnahmen der Führungskräfteweiterbildung konzentriert umsetzen. In Anbetracht der Bedeutung der Führungskräfteweiterbildung und der damit einhergehenden Aufgaben ist davon auszugehen, dass künftig weitere Firmen diese Aufgaben einer Spezialfunktion wie jener des CLO anvertrauen.

Zukunftstrends

Wie wird sich die Weiterbildung von Führungskräften in Zukunft entwickeln? Um diese Zukunftsperspektive zu erfassen, wurden den Personalverantwortlichen fünf Dimensionen des Aufgabenfelds vorgelegt, welche sie mit Blick auf das Jahr 2016 dahingehend beurteilen sollten, ob eine abnehmende oder zunehmende Tendenz zu erwarten ist. Die Grafik oben auf dieser Seite zeigt das Resultat: Entlang aller abgefragten Dimensionen wird eine

signifikante Zunahme erwartet, also bei der Bandbreite der Aktivitäten (74 Prozent) ebenso wie beim Einsatz interner Ressourcen (56 Prozent), bei den Ausgaben pro Führungskraft (54 Prozent), beim Einsatz externer Ressourcen (44 Prozent) und auch bei der Länge der Planungszyklen (43 Prozent).

Effizienz als oberstes Unternehmensziel der Führungskräfteweiterbildung, limitierte Budgets als Dauerherausforderung und eine vorausgesagte Zunahme der Ausgaben pro Führungskraft – wie soll das zusammenpassen? Eine mögliche Erklärung: Mehr Weiterbildungsressourcen werden künftig auf weniger Führungskräfte konzentriert. Das könnte zum Beispiel durch den Abbau von Hierarchien, die Zentralisierung von Führungsaufgaben und eine bewusste Begrenzung des Weiterbildungsangebots zustandekommen. Dies würde die Wertigkeit der einzelnen Angebote und Maßnahmen tendenziell erhöhen und damit stärkere Anreize im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung schaffen. Vor allem Nachwuchsführungskräfte könnten aber zum Opfer dieser Fokussierung werden, weil sie in Zukunft vielleicht einen größeren Teil der Weiterbildungskosten selbst übernehmen müssten.

Details zur Studie

Die empirischen Daten für den „St. Gallen Executive Education Survey“ wurden von März bis Juni 2013 erhoben – in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachmagazinen und Personalverbänden. Einbezogen in die webbasierte Studie waren die Schweiz (44 Prozent), Deutschland (27 Prozent), Österreich (19 Prozent) und wenige weitere (zehn Prozent). Insgesamt bearbeiteten 428 Personalverantwortliche 17 Fragenkreise zur Führungskräfteweiterbildung.

75 Prozent der Studienteilnehmer sind global oder international tätige Entscheider aus dem Personalbereich mit mehr als fünfjähriger Erfahrung in ihrer Rolle und im beurteilten Unternehmen. Die vollständigen Studienresultate werden im Herbst 2013 als Report veröffentlicht. Dieser kann kostenfrei bezogen werden unter: www.es.unisg.ch/sees.

Winfried Ruigrok, Axel Thoma ●

AUTOREN



Prof. Dr. Winfried Ruigrok

ist Dean der Executive School of Management, Technology & Law der Universität St. Gallen und Professor für internationales Management an derselben Universität. Die Executive School koordiniert die Weiterbildung und fördert lebenslanges Lernen auf allen Karriereebenen.

winfried.ruigrok@unisg.ch

www.es.unisg.ch

Tel. +41 71 224 75 00



Dr. Axel Thoma

ist Research Fellow an der Forschungsstelle für internationales Management der Universität St. Gallen. Er erforscht am Institut die organisationalen Kompetenzen mit besonderer Berücksichtigung des Vertriebs und er leitet Praxisprojekte zur Entwicklung solcher Kompetenzen.

axel.thoma@unisg.ch

www.fim.unisg.ch

Tel. +41 71 224 24 80