

Foto: Guttmann

Autor
Georg Guttmann
Research Assistant, Executive School of Management, Technology and Law, Universität St. Gallen



Foto: Ruigrok

Autor
Winfried Ruigrok
Dean, Executive School of Management, Technology and Law, Universität St. Gallen

Wie Vorstand und CLO den Weiterbildungserfolg bestimmen

350 Personalverantwortliche und Vorstandsmitglieder aus 13 Ländern haben für den St. Gallen Executive Education Report 2016 ihre Erfahrungen zum Thema Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften geteilt. Für die Mehrzahl der Befragten ist sie die entscheidende Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg, jedoch ist nur eine Minderheit mit der tatsächlichen Umsetzung in ihrem Unternehmen zufrieden. Dieser Beitrag beleuchtet Ursachen für dieses Missverhältnis und zeigt auf, wie sich erfolgreiche Unternehmen von anderen unterscheiden.

Für neun von zehn Unternehmen hat die Weiterbildung und Entwicklung ihrer Führungskräfte nach eigenen Angaben maßgebliche Priorität für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges (Abbildung 1). Gleichzeitig sind jedoch nur zwei von zehn Organisationen mit dem Zustand ihrer Führungskräfteweiterbildung und -entwicklung zufrieden. Im Rahmen der im Frühjahr 2016 erscheinenden zweiten Auflage des St. Gallen Executive Education Reports hat die Executive School der Universität St. Gallen daher untersucht, wie Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklung effektiver gestalten können.

Unsicherheit und steigende Komplexität bei Weiterbildungsfragen

Eine mögliche Ursache für die weit verbreitete Unzufriedenheit stellt die Tatsache dar, dass nur wenige Unternehmen in der Lage sind, ihren Weiterbildungserfolg zu messen. So geben in der Studie nur zwei Prozent aller befragten Organisationen an, die Investmentrendite ihrer Weiterbildungsausgaben zu kennen. Die überwiegende Mehrheit der Firmen nutzt nichtfinanzielle Kennzahlen für die Bemessung der Weiterbildungswirkung.

Hier setzt der St. Gallen Executive Education Report 2016 an, indem er objektive und messbare Erfolgsfaktoren identifiziert, mit denen es Unternehmen gelingt ihre Führungskräfteentwicklung effektiver zu gestalten. Die Ergebnisse sollen Entscheidungsträger dabei unterstützen, gängige Praktiken der Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften in ihrem Unternehmen zu reflektieren und optimieren.

Dies ist insbesondere deshalb notwendig, da die Komplexität, welcher Unternehmen in ihrem Geschäftsumfeld begegnen, sich auch zunehmend bei der Weiterbildung ihrer Führungskräfte widerspiegelt. Von Weiterbildungsmaßnahmen wird ein immer höheres Maß an Spezifizität und Tiefe sowie häufig die Lösung konkreter unternehmerischer Probleme verlangt. Gleichzeitig bieten innovative Technologien immer neue Gestaltungsoptionen. Stichworte wie „distance learning" oder „blended learning" sind heute allgegenwärtig. Oftmals sind diese neuen Möglichkeiten jedoch vor allem weitere Komplexitätsfaktoren mit unbekanntem Mehrwert für Unternehmen.

Die Rolle des Chief Learning Officer

Eine Folge dieser komplexen Rahmenbedingungen ist, dass viele Unternehmen von ihren Personalabteilungen mehr Professionalisierung und Spezialisierung erwarten. Dies gilt auch in der Führungskräfteentwick-

Priorität von Weiterbildung für Unternehmenserfolg

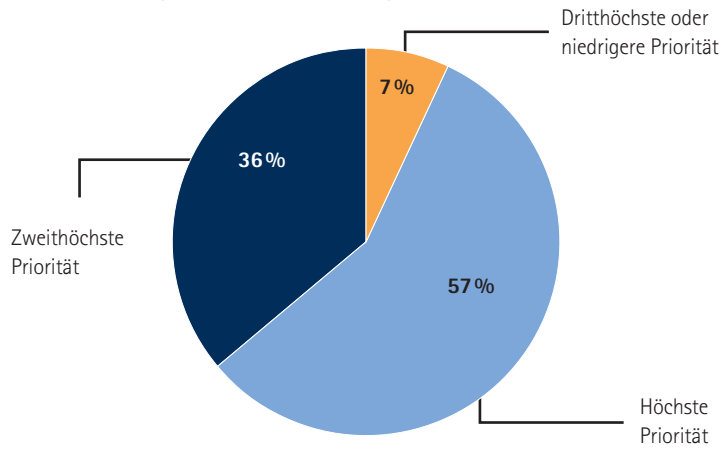


Abbildung 1: Priorität von Führungskräfteweiterbildung und -entwicklung für langfristigen Unternehmenserfolg (Quelle: St. Gallen Executive Education Report 2016)

lung. Dennoch fällt auf, dass nach wie vor nur wenige Unternehmen die Position eines Chief Learning Officer (CLO) besetzen. Wie schon bei der Durchführung des vorherigen St. Gallen Executive Education Report vor zwei Jahren liegt die Quote unverändert bei 17 Prozent. Dabei wurden nicht nur Stellen berücksichtigt, die tatsächlich das Label „CLO" tragen. Vielmehr wurde nach der Existenz einer Position gefragt, welche spezifische Aufgaben und weitgehende Autoritäten in Bezug auf Weiterbildungsfragen umfasst.

Die Mehrzahl der in der Studie erfassten CLOs ist allerdings vor allem für operationale Aufgaben verantwortlich, wie zum Beispiel die Bewertung von Weiterbildungsanbietern oder die Implementierung von Weiterbildungsinitiativen. Nur vier Prozent aller CLOs haben tatsächlich auch strategische Führungsaufgaben, wie die Lancierung von organisationsweiten Initiativen oder Autorität im Hinblick auf Budgetentscheidungen. Insofern scheint es zunächst, als seien die überwiegende Mehrzahl der CLOs eher „Verwaltungsleiter der Weiterbildung" in ihren Unternehmen.

Betrachtet man hingegen den Effekt von CLOs zeigt sich Bemerkenswertes: Im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmen berichten Firmen mit einem CLO signifikant häufiger, dass sie sich als Spitzenreiter in der Führungskräfteentwicklung sehen und ihr volles Potenzial diesbezüglich ausschöpfen. Diesen Effekt nehmen nicht nur CLOs selbst wahr; er wird gleichfalls von allen in der Studie erfassten Teilnehmern anderer Funktionsbereiche und Hierarchieebenen bestätigt.

Dass CLOs schon dann eine messbare positive Wirkung erzielen, wenn sie selbst keine strategischen Entscheidungskompetenzen besitzen, legt zwei Vermutungen nahe: Zunächst kann die Berufung eines CLO an sich schon als ein Signal dafür verstanden werden, dass in einer Organisation ein gesteigertes Bewusstsein für Fragen der Führungskräfteweiterbildung und –entwicklung existiert. So profitieren Unternehmen mit CLO nicht nur durch die Expertise des jeweiligen Funktionsträgers, sondern – im Vergleich zum Durchschnitt aller anderen Organisationen – auch durch die größere Bereitschaft sich insgesamt tiefgreifend mit Weiterbildungsfragen auseinanderzusetzen.

Zweitens liegt die Vermutung nahe, dass, selbst wenn der CLO nicht Mitglied der obersten Hierarchieebene ist, er dennoch eine prominente Stellung unterhalb des Vorstandes innehat und direkt an diesen berichtet. Somit ist der CLO mittelbar an Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen auf Vorstandsebene beteiligt. Diese Nähe erlaubt es der zuvor benannten Unsicherheit und Komplexität im Zusammenhang mit Weiterbildungsfragen besser zu begegnen, was die Entscheidungsqualität erhöht und letztlich die organisationale Führungskräfteentwicklung stärkt.

Vorstandsmitwirkung als Erfolgsfaktor

Dass es sich zudem grundsätzlich positiv auswirkt, wenn auch der Vorstand Weiterbildungsmaßnahmen direkt unterstützt, dürfte wenig überraschen. Interessant ist die genauere Betrachtung, wie essenziell die Mitwirkung des Vorstands für den Erfolg von Führungskräfteentwicklung ist. Hierzu wurden die Studienteilnehmer zunächst danach gefragt, in welchem Ausmaß der Vorstand involviert ist.

In 86 Prozent der befragten Unternehmen hat der Vorstand Kenntnis über die Maßnahmen und Aktivitäten der Führungskräfteweiterbildung und -entwicklung. 82 Prozent bestätigen, dass der Vorstand diese Maßnahmen zudem aktiv unterstützt und knapp zwei Drittel geben an, dass der Vorstand eng und vertrauensvoll mit der Personalabteilung zusammenarbeitet, wenn es um Belange der Führungskräfteentwicklung geht. In fast der Hälfte der befragten Unternehmen (48 Prozent) ist der Vorstand sogar unmittelbar an der Konzeption und Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt.

Im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmen zeigt sich, dass Firmen mit aktiver Vorstandsmitwirkung signifikant häufiger berichten, dass:

a. die Entscheidungsträger zufrieden mit dem Stand der Führungskräfteentwicklung sind;
b. die Organisation das volle Potenzial bei der Führungskräfteentwicklung ausschöpft;
c. die Weiterbildungsmaßnahmen zum Erreichen der primären Unternehmensziele entscheidend beitragen;
d. die Organisation ein Spitzenreiter in der Führungskräfteentwicklung ist.

Tatsächlich zeigt sich, dass das Ausmaß, mit dem der Vorstand an Entscheidungsprozessen im Rahmen von Weiterbildungsfragen mitwirkt, der mit Abstand stärkste Prädiktor für den Gesamterfolg der Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften in einem Unternehmen ist. Die Bedeutung von Vorstandsmitwirkung ist somit größer als jede Entscheidung darüber, welche Lernformate und -methoden das Unternehmen einsetzt oder ob es Weiterbildung intern mittels eigener Ressourcen oder extern durch professionelle Weiterbildungsanbieter durchführt.

Einfluss von Vorstand und CLO auf Weiterbildungserfolg

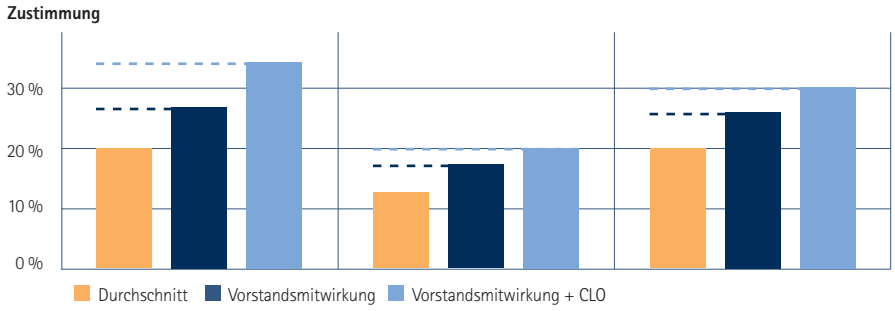


Abbildung 2: Einfluss von Vorstand und CLO auf Weiterbildungserfolg (Quelle: St. Gallen Executive Education Report 2016)

Dies gilt für alle Unternehmen, unabhängig ihrer Größe, Branche oder dem Wettbewerbsumfeld.

Für die konkrete organisationale Praxis bedeutet das, dass Unternehmen besonders dann erfolgreich sind, wenn Vorstände ihre Personal- und Weiterbildungsverantwortlichen nicht in die abstrakte Debatte über die „Rendite der Weiterbildung" verwickeln, sondern ideell und substanziell bei der Gestaltung und Implementierung von Weiterbildungsmaßnahmen mitwirken.

Zusammenspiel der Akteure

Erweitert man zudem die analytische Betrachtung auf die Rolle des CLO zeigt sich, dass Vorstandsmitwirkung und die Berufung eines CLO komplementär wirken: Die Effektivität der Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften erreicht in solchen Unternehmen ein Maximum, in dem es gelingt, einen engagierten und involvierten Vorstand mit der professionalisierten Schlüsselposition eines CLO zu kombinieren.

Abbildung 2 verdeutlicht den Effekt: Auf die Frage, ob sich eine Organisation als führender Innovator bei der Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften sieht, stimmt im Durchschnitt nur eines von fünf Unternehmen zu. Handelt es sich aber um ein Unternehmen mit aktiver Vorstandsmitwirkung, erhöht sich die Zustimmungsquote um 35 Prozent. Besitzt das Unternehmen zudem noch einen CLO, liegt die Zustimmungsquote gar um 65 Prozent höher als beim Durchschnitt aller anderen Unternehmen.

Zukünftige Entwicklung

Wie wird sich die Weiterbildung von Führungskräften in Zukunft entwickeln? Die Teilnehmer des St. Gallen Executive Education Reports 2016 haben diesbezüglich ihre Einschätzung mit Blick auf die kommenden drei Jahre abgegeben. Grundsätzlich zeigt sich ein optimistisches Bild: Obwohl knappe finanzielle Ressourcen als eine der zentralen Herausforderungen benannt wurden, geht die Mehrzahl der Befragten (78 Prozent) davon aus, dass künftig mehr Weiterbildungsaktivitäten entlang der gesamten Bandbreite in ihrem Unternehmen durchgeführt werden.

Schwieriger dagegen ist es abzuschätzen, mit welchen konkreten Aktivitäten eine optimale Wirkung erzielt werden kann. Hinzu kommt, dass Investitionen in den Aufbau langfristiger Weiterbildungsprogramme teurer erscheinen, wenn zum Beispiel Geschäftsmodelle, internationale Wettbewerbsbedingungen oder die Unternehmensleistung als unsicher wahrgenommen werden. Hier zeigt der St. Gallen Executive Education Report 2016, dass Weiterbildungsinitiativen vor allem in solchen Unternehmen erfolgreich sind, die Weiterbildung als eine Herausforderung mit strategischer Bedeutung betrachten.

Entscheidungsträgern in solchen Unternehmen ist bewusst, dass es gerade das Kennzeichen guter Weiterbildungsprogramme ist, ihr Unternehmen bei der Bewältigung eines unsicheren und komplexen Geschäftsumfeldes zu unterstützen. Durch die Verankerung dieser Erkenntnis in den Strukturen und Entscheidungsprozessen der Organisation – insbesondere durch eine aktive Vorstandsmitwirkung bei Weiterbildungsfragen, aber auch durch die Berufung eines CLOs – können Unternehmen eine messbare Steigerung der Effektivität ihrer Führungskräfteentwicklung erzielen.

Über die Studie

Im Frühjahr 2016 veröffentlicht die Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen die neue Auflage des zweijährlich erscheinenden St. Gallen Executive Education Report. Die Studie führt die Hochschule in Kooperation mit länderspezifischen Fachmagazinen, Personalverbänden sowie anderen Anbietern von Weiterbildungsprogrammen mittels einer webbasierten Umfrage durch. Insgesamt haben 350 Personalverantwortliche sowie Vorstandsmitglieder und Führungskräfte aus 13 Ländern an der Befragung teilgenommen, wobei der Großteil der Teilnehmer aus der Schweiz (41 Prozent), Deutschland (25 Prozent) und Österreich (22 Prozent) stammt. 44 Prozent der Teilnehmer sind Vorstandsmitglieder in ihren Unternehmen und weitere sieben Prozent die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden. 30 Prozent der Teilnehmer bekleiden eine Funktion im mittleren Management. Zwei Drittel aller Teilnehmer sind seit vier oder mehr Jahren in ihrem Unternehmen tätig. Der Anteil der Männer beträgt 56 Prozent, der Anteil der Frauen 44 Prozent. Die Branchen und Unternehmensgrößen spiegeln die der jeweiligen Länder wider.

Webtipp

Die vollständigen Resultate der Studie – inklusive ausführlicher Analysen – werden im Frühjahr 2016 als Report veröffentlicht.

Weitere Einblicke, exklusive Infografiken sowie die Möglichkeit zur Vorbestellung des kostenfreien Reports finden Sie unter:
www.es.unisg.ch/seer