

# wissens

Das Magazin für Führungskräfte

# management

**Whitepaper:**

**Die Rolle innovativer Schulungslösungen  
für höhere Effektivität und Reichweite  
in der Führungskräfteentwicklung**

→ Kompetenzpartner

**Skills**oft

John Ambrose

## Die Rolle innovativer Schulungslösungen für höhere Effektivität und Reichweite in der Führungskräfteentwicklung

Führungsqualität ist ein essentieller Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Deshalb suchen viele Firmen nach Wegen, um möglichst viele Mitarbeiter in die Programme zur Führungskräfteentwicklung mit einzubeziehen. Innovative Schulungslösungen wie Online-Kurse, Online-Bücher und Video-Programme können effektiv dazu genutzt werden, um Führungsqualitäten der Mitarbeiter auf allen Ebenen weiterzuentwickeln.

### → Teil 1: Einführung – Die Entwicklung von Führungsqualitäten

Führungsqualität ist ein entscheidendes Element für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. Dies wird in zahlreichen Wirtschaftsfachbüchern und Artikeln hervor gehoben. Wenn auch darüber kein Zweifel besteht, so gibt es doch verschiedenste Ideen und Ansätze dazu, was gute Führungsqualität ausmacht und wie diese systematisch in Unternehmen weiterentwickelt werden kann.

Ein Grund warum Unternehmens- und Mitarbeiterführung die Menschen so fasziniert, ist die Tatsache, dass sie das komplexe Zusammenspiel zahlreicher Variablen einbezieht: Persönlichkeit, Lebenserfahrung und die soziale Kompetenz sind dabei genauso wichtig wie das Gespür für spezifische Management-Konzepte und Branchenwissen. Lernen spielt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Führungsqualitäten. Manche Elemente sind jedoch entweder immanent oder nur sehr schwer zu vermitteln. Es liegt auf der Hand, dass nicht eine einzelne Methode ausreicht, um die Entwicklung von Führungsqualitäten innerhalb eines Unternehmens voranzutreiben: Erfolgreiche Programme basieren auf einer komplexen Vielzahl von Methoden und Wegen, die sich an verschiedene Aspekte der Mitarbeiterführung richten.

Neueste Untersuchungen zeigen, dass sich die Ausgestaltung der Programme zur Führungskräfteentwicklung ebenfalls weiterentwickelt – weg von der Vermittlung bestimmter Fähigkeiten und Aktivitäten an eine ausgewählte Personengruppe hin zu der Gestaltung von Prozessen und einem geeigneten Umfeld im gesamten Unternehmen. Dieser Perspektivwechsel wird von einer Fülle geschäftlicher Herausforderungen bestimmt, etwa einer verstärkten Konkurrenzsituation, Globalisierung oder der Notwendigkeit von Innovationen, aber auch von der Weiterentwicklung des Teamgedankens. Darüber hinaus hat die Erfahrung gezeigt, dass die Konzentration auf eine kleine Elitegruppe zu einer Kultur von „Dazugehören oder Nicht“ führt. Neid und Missgunst sind weder für Moral noch für die Mitarbeiterbindung dienlich.

Ein weiterer Faktor bei der Entwicklung von Führungsqualitäten ist der Trend zu Talentmanagement-Systemen, die häufig eine starke technologiebasierte Komponente, also eLearning Module enthalten. Seit immer mehr Unternehmen formale Talentmanagement-Systeme einsetzen ist die Tendenz erkennbar, dass diese ihre Weiterbildungsangebote im Allgemeinen und solche für die Weiterentwicklung von Führungsqualitäten im Speziellen immer mehr Unternehmensbereichen jedweder Ebene zur Verfügung stellen.

Aktuelle Untersuchungen belegen zudem, dass Unternehmen mit hohen Ratings an Führungsqualität eher dazu tendieren Talentmanagement-Systeme einzusetzen. Wenn Sie Lernangebote zur Optimierung der Führungsqualität breit gestreuter im Unternehmen anbieten ist dies möglicherweise kostenintensiver, führt aber zu mehr Mitarbeiterzufriedenheit und Loyalität. Das zeigt auch die hohe Wertschätzung, die Manager bei Befragungen den Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung beimessen.<sup>3</sup>

### *Welche Rolle spielen innovative Schulungslösungen bei der Entwicklung von Führungsqualität?*

Wie bereits oben erwähnt, erfordert die Entwicklung von Führungsqualität eine Reihe komplexer Aktivitäten, von denen einige per se nicht erlernbar sind. Traditionelle Klassenraum-Methoden sind oftmals das Kernstück des Trainings. Aber seit neuestem treten innovative Schulungslösungen immer mehr in den Fokus. Das Bewusstsein für deren Wert ist gewachsen und heute setzt die Mehrheit der Unternehmen eLearning für die Entwicklung von Führungsqualitäten ein. In diesem Whitepaper möchten wir zeigen, wie eLearning, elektronische Systeme zur Unterstützung der Performance und andere Online-Informations-Ressourcen eingesetzt werden können, um die Reichweite von Pro-

grammen zur Entwicklung von Führungsqualitäten zu vergrößern, den Return on Invest zu erhöhen und die positiven Effekte des Lernens langfristig zu steigern.

### *Warum ist Führungskräfteentwicklung so wichtig?*

Der prozentuale Anteil der Entwicklung von Führungsqualität am gesamten Weiterbildungsaufwand von Unternehmen steigt. Lernexperten bezeichnen die Entwicklung von Führungsqualität als eine ihrer größten Herausforderungen, noch vor der Nachfolgeplanung, dem Messen des ROI oder dem Talent-Management. Warum aber räumen Unternehmen dem eine so hohe Priorität ein? Die Entwicklung von Führungsqualität geht mit zahlreichen Vorteilen für wirtschaftlichen Erfolg einher:

- Finanzieller Ertrag
- Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung
- Positive Reputation im Markt
- Erleichterung bei der Einstellung gewünschter Mitarbeiter
- Strategische Vorteile
- Produktivität und schnelleres Lösen von Problemen
- Kontinuierliche Innovation
- Unternehmerische Flexibilität

Führungspersönlichkeiten werden als Motoren für die Leistungsfähigkeit innerhalb eines Unternehmens angesehen. Je höher die Führungspersönlichkeit und je weiter ihr Handlungsspielraum ist, desto größer ist der Einfluss, den diese Person ausüben kann. Wenn es auch schwierig sein mag, genau zu beziffern, welche Auswirkungen die Entwicklung von Führungsqualitäten etwa auf den finanziellen Ertrag haben, so wird doch im Allgemeinen akzeptiert, dass gute Führungskräfte auch leistungsfähigere Teams hervorbringen, die bessere Resultate erzielen.

Demographische Verschiebungen zwingen zudem zahlreiche Unternehmen ihre Anstrengungen im Bereich der Entwicklung von Führungsqualität neu zu bewerten. Die Tatsache, dass allein in den Vereinigten Staaten 76 Millionen Mitarbeiter der Baby-Boom-Generation innerhalb der nächsten 10 Jahre in den Ruhestand gehen werden, wird einen signifikanten Druck auf die „Führungskräfte-Pipeline“ ausüben. Es ist zu er-

warten, dass die Kosten für die Einstellung neuer und die Bindung talentierter, bestehender Manager in die Höhe schnellen. Und während die Anzahl qualifizierter Kandidaten sinkt, nimmt man an, dass die Anzahl der künftigen Management-Stellen um 17 Prozent steigen wird. Deshalb planen viele Unternehmen mehr in die Entwicklung von Führungsqualität aus den eigenen Reihen zu investieren.

### **→ Teil 2: Wie sieht die Entwicklung von Führungsqualität heute aus und wie kann sie durch technologiebasierte Ansätze verbessert werden?**

Die Entwicklung von Führungsqualität nimmt viele Formen auf den unterschiedlichen Ebenen innerhalb eines Unternehmens an. Auf den unteren Ebenen konzentriert man sich auf die Vermittlung und Entwicklung der grundsätzlichen, praktischen Managementfähigkeiten. Die Methoden, mit denen dies erreicht werden soll, sind meist eine Mischung aus eLearning und traditionellem Klassenraum-Training. An der Spitze der Pyramide konzentriert man sich auf die Ausbildung der leitenden Angestellten in einer Vielzahl strategischer Geschäftsbelange. Solche Maßnahmen sind meist sehr klassenzimmerlastig. Die Ausbildung der leitenden Angestellten ist nur für eine kleine Gruppe an Mitarbeitern reserviert und zieht die höchsten Kosten pro Teilnehmer nach sich. Zusätzlich zu den Lernaktivitäten bedingt die Entwicklung von Führungsqualität eine Vielzahl erfahrungs- und beziehungsbasierender Elemente. So hilft die Ausdehnung von Aufgabengebieten den Mitarbeitern zum Beispiel dabei notwendige Fertigkeiten zu entwickeln, die eventuell nicht in ihren jetzigen Verantwortungsbereich fallen. Peer-to-peer-Coaching, vor allem auf den oberen Ebenen, ist ebenfalls ein wichtiges Element vieler Programme zur Entwicklung von Führungsqualität.

Technologiebasierte Trainingsmethoden und Werkzeuge können die Effektivität der Entwicklung von Führungsqualität auf allen Ebenen steigern. Im Folgenden werden einige solcher Methoden beschrieben, die führende Unternehmen erfolgreich einsetzen.

### *Die Reichweite von Trainingsangeboten erweitern*

Lernangebote zu Management und Führung werden oft auf die Mitarbeiter beschränkt, die an Seminaren und anderen Maßnahmen im Klassenraum teilnehmen können. Dies macht es schwierig bzw. sehr kostspielig Mitarbeiter aus entfernteren Unternehmensbereichen daran teilnehmen zu lassen. Hinzu kommt, dass die zunehmend mobile und globale Orientierung der Arbeitskräfte dazu führt, dass viele Mitarbeiter von jeglichen Trainingsprogrammen für Führungsqualitäten ausgeschlossen werden.

Technologiebasierte Lerninhalte wie Online-Kurse, Bücher und Video-Programme können jedoch eine umfangreiche Basis an Business- und Management-Training sowie zuverlässige Informationen aus zahlreichen Quellen bereitstellen. Jeder Mitarbeiter mit einer Internetverbindung kann dann darauf zurückgreifen. eLearning ist aber in der Regel nicht das einzige Angebot zur Entwicklung von Führungsqualität. Die meisten Schulungsprofis haben erkannt, dass es effektiver ist eLearning mit persönlichen Formen von Unterricht zu kombinieren, egal ob dies in einem echten oder einem virtuellen Klassenzimmer geschieht. Social Learning-Elemente, Mentoring und Coaching können zudem genutzt werden, um die Konzepte selbstbestimmten eLearnings zu verstärken. Die Verbreitung kann ebenfalls über das Internet erfolgen. Virtuelle Klassenzimmer bieten dabei den Vorteil einer persönlicheren Lernerfahrung, da sie Gruppen von Lernern zusammenführen.

### *Führungsqualität systematisch integrieren*

Unternehmen, die einen durchgängigen Ansatz zur Entwicklung und Steigerung von Führungsqualität anstreben, etablieren häufig Talent-Management-Prozesse, die auf Kompetenzsystemen basieren – abgestimmt auf die Unternehmensziele und Werte. Wenn die erforderlichen Kompetenzen der Führungskräfte für alle Ebenen und Arbeitsaufgaben identifiziert sind, beginnt ein systematischer Prozess, bei dem alle Mitarbeiter auf dieses Kompetenzmodell hin bewertet werden. Es werden adäquate Lernprogramme eingerichtet,

die auf die Ebene und Aufgabe der Mitarbeiter abgestimmt sind. Kompetenz-Management schärft den Blick der Unternehmen für die Stärken und Schwächen ihrer Führungskräfte und hilft bei der Langzeitplanung. Kompetenzen können zudem genutzt werden, um eine Führungskultur auf allen Ebenen zu verfestigen.

*Die Lernangebote schneller und effizienter gestalten*

Mit innovativen Schulungslösungen können Lernziele oft schneller erreicht werden als im Klassenzimmer – und vor allem wesentlich kostengünstiger. Es gibt eine Vielzahl von Blended-Learning-Lösungen, die von sehr einfachen zweiteiligen bis hin zu hoch komplexen Programmen reichen. Eines der geläufigsten Konzepte besteht darin, eLearning zu einer Grundvoraussetzung für Klassenraum-Lernen zu machen.

Das kann die benötigte Lernzeit verkürzen. Gleichzeitig wird dadurch erreicht, dass alle Teilnehmer zum Lernstart ein Grundverständnis von den Schlüsselbegriffen besitzen und „auf einem Stand“ sind. So können sie den größten Nutzen aus dem kosten- und zeitintensiven Training in der Gruppe ziehen.

Technologiebasiertes Lernen ist auch deshalb so effizient, weil es die Zeitdauer reduziert, in der die Mitarbeiter den Arbeitsplatz verlassen müssen, um in einem Klassenraum unterrichtet zu werden. Inzwischen wissen viele Mitarbeiter die Möglichkeit, an ihrem Arbeitsplatz zu lernen, sehr zu schätzen. Online-Kurse können von den Lernenden außerhalb der Zeiten der Spitzenbelastungen besucht werden. Fähigkeiten können online noch vor dem Training bewertet werden, so dass nicht mehr alle Inhalte bearbeitet werden müssen. Gerade bei Führungskräften mit signifikanten Verantwortungsbereich ist die Reduzierung der Abwesenheit ein entscheidender Vorteil. Lernportale sind dabei ein Weg zur Effizienzsteigerung des Lernens. Sie ermöglichen den Mitarbeitern einen schnellen Zugang zu einer Vielzahl von Lernoptionen- und Performanceunterstützung.

*Technologien nutzen, um die Vorteile der Lernangebote zeitlich auszudehnen*

Was aber passiert, wenn der Unterricht beendet ist? Egal wie gut ein Seminar auch

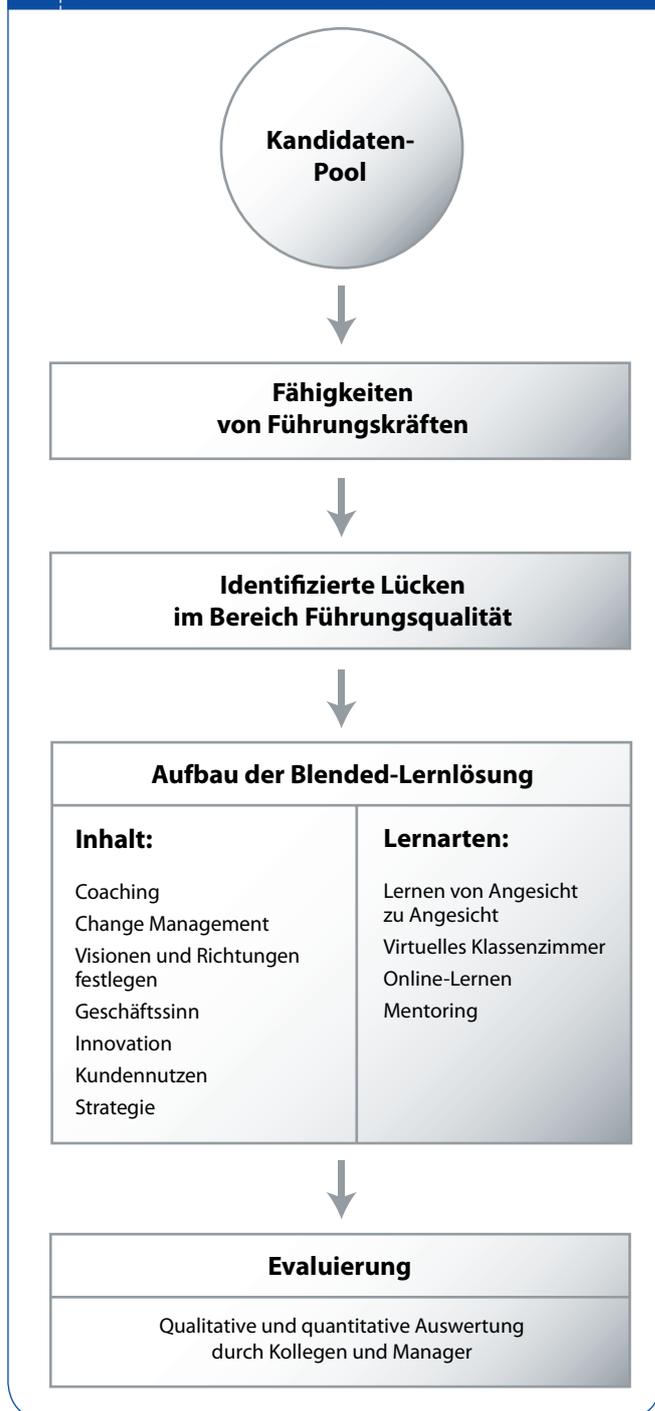
gewesen sein mag, das erworbene Wissen und der positive Einfluss können im Laufe der Zeit verfliegen. Untersuchungen zeigen, dass das Aufbereiten des Lernstoffes vor und nach dem eigentlichen Training die positiven Effekte verstärkt und länger anhalten lässt. Doch die gängigen Investitionen in die verschiedenen Schulungsprozesse spiegeln dies nicht wider: Die meisten Ausgaben für Weiterbildung konzentrieren sich auf das eigentliche Event und nur ein kleiner Teil geht in die Vor- und Nachbereitung.<sup>10</sup>

Manager können Online-Inhalte nutzen, um die wesentlichen Punkte des Gelernten zu verfestigen. Das macht die Schulung von Führungsqualität zu einem kontinuierlicheren Prozess. „Wenn der Vorgesetzte deutlich macht, dass es spezielle Trainingsziele gibt, hilft es den Mitarbeitern sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren“, so Scott Sandberg von der University of Phoenix. „Und wenn der Vorgesetzte nach dem Lernevent einige Team-Mitglieder in verschiedenen Diskussionsserien dabei moderiert, wie sie über das Gelernte sprechen, können sie die positiven Verhaltensänderungen eher beibehalten.“

*Technologie unterstützt Kollaboration und den Aufbau von Beziehungen*

Globale Teams über die Grenzen von einzelnen Unternehmensbereichen hinaus zu leiten, gehört heute zum Arbeitsalltag. Gleichzeitig stellt dies aber auch eine der größten Herausforderungen für das Management dar.

→ **Blended-Lernlösungen nutzen die effektivsten Lernarten, um eine gewünschte Entwicklung zu erreichen**

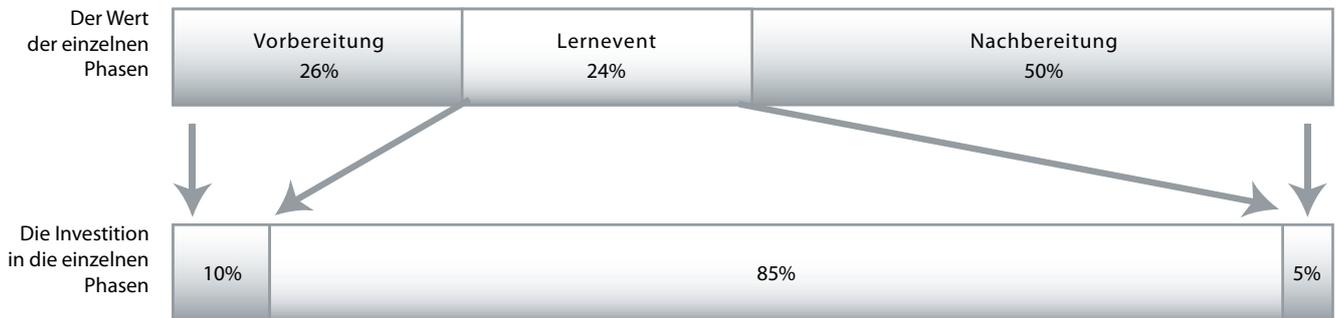


rungen für das Management dar. Technologien wie etwa das virtuelle Klassenzimmer können die Zusammenarbeit verstreuter Teams unterstützen. Noch effektiver ist es aber, wenn der Teammanager eine Kombination von Angeboten nutzt, um die Mitglieder auf bestimmte Führungsaufgaben vorzubereiten. Ein Beispiel: Ein Abteilungsleiter hat ein spezielles Problem identifiziert, wie etwa eine

## → Die Investitionen in die einzelnen Lernsegmente spiegeln nicht deren Wert wider

### Die einzelnen Segmente eines Lernprozesses

Ein großer Teil des Nutzens von Lernprozessen kommt durch die Vor- und Nachbereitung zustande, aber die meisten Unternehmen investieren unverhältnismäßig viel in das Lernevent selbst.



Quelle: „The Promise of Phase 3,“ Jack Zenger, Joe Folkman and Robert Sherwin, T+D Magazine, January 2005

## → Die Investitionen in die einzelnen Lernsegmente spiegeln nicht deren Wert wider

Vorbereitung		Lernevent	Nachbereitung		
<b>Schritt 1:</b> Der Vorgesetzte bespricht mit dem Teammitglied die Schlüsselziele des Trainings	<b>Schritt 2:</b> Gemeinsam wird das wichtigste Ziel für die Entwicklung ausgewählt.	<b>Schritt 3:</b> Das Teammitglied verfolgt aufmerksam die Fakten, die im Zusammenhang mit den Schlüsselzielen stehen	<b>Schritt 4:</b> Das Teammitglied berichtet über das Gelernte	<b>Schritt 5:</b> Der Vorgesetzte begleitet den Entwicklungsprozess des Teammitglieds	<b>Schritt 6:</b> Der Vorgesetzte bewertet die Verhaltensänderung und berichtet dem Schulungsteam und dem Management

Kommunikationslücke zwischen Ingenieuren und Marketing-Managern. Der Abteilungsleiter könnte in so einem Fall die betroffenen Mitarbeiter auf eine Website lenken, auf der ein führender Experte in einer kurzen Videopräsentation über Unternehmenskommunikation berichtet. In diesem Fall würde eine Videopräsentation dazu genutzt, um die Interaktion von Teammitgliedern in einem virtuellen Klassenzimmer auszulösen.

Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang: Ein großes Technologieunternehmen nutzt Online-Inhalte, um Diskussionen auf der Geschäftsleitungsebene zu initiieren. Die Schulungsabteilung stellt Materialien führender Spezialisten bereit, wie z.B. aktuelle Wirtschaftsbücher, Buchzusammenfassungen und Videopräsentationen von Business-Gurus. Die Geschäftsleitung bekommt die Möglichkeit, sich die Inhalte im Vorfeld eines

informellen Meetings anzusehen, das einer Art Buchclub ähnelt. Die eigentlichen (virtuellen) Treffen werden dann genutzt, um informell zu diskutieren wie die Ideen im eigenen Unternehmen eingesetzt werden könnten. Nach einiger Zeit wird in weiteren Meetings besprochen, wie effektiv die neuen Ideen in der Praxis, im Team waren.

### → Teil 3: Innovative Schulungslösungen auf jeder Ebene

Wie bereits vorher erwähnt gestaltet sich die Entwicklung von Führungsqualität auf den verschiedenen Ebenen eines Unternehmens auch unterschiedlich. Unternehmen tendieren dazu, mehr Geld in die Aus- und Weiterbildung von neuen Mitarbeitern oder dem unteren Management zu investieren. Eine Umfrage der Novations Group in mehr als 3.000 Unternehmen brachte

folgende Verteilung von Lernmaßnahmen zutage:

- Neue Mitarbeiter – 86,9%
- Unteres Management – 90,5%
- Mittleres Management – 81,0%
- Führungsebene – 70,8%

Obwohl die meisten Investitionen in Maßnahmen für neue Mitarbeiter und das untere Management fließen, tendieren die Kosten pro Lerner mit dessen Stellung im Unternehmen zu steigen. Das reflektiert die unterschiedlichen Ansätze des Trainings auf den verschiedenen Geschäftsebenen. Und es zeigt auch den Weg, wie innovative Schulungsmethoden innerhalb der verschiedenen Ebenen genutzt (oder nicht genutzt!) werden. Hier sind einige Beispiele wie Online-Lernen und andere Tools eingesetzt werden können, um der Vielzahl von Herausforderungen im Bereich Führungsqualität zu begegnen:

## → Oberste Führungsebene

Die Aus- und Weiterbildung der obersten Führungsebene findet oft als Frontalunterricht, z. B. an einer prestigeträchtigen Universität statt. Die Programme beinhalten einoder zweiwöchige gemeinsame Aufenthalte mit anderen Führungskräften auf dem Campus und können sich über Monate oder Jahre ausdehnen bis man ein professionelles Zertifikat erhält. Manche Programme konzentrieren sich auf spezielle Themen wie etwa Strategie-Entwicklung oder Unternehmensführung. Viele Top-Führungskräfte bevorzugen das Lernen unter Gleichgestellten und fordern bekannte Experten als Seminarleiter.

### Vorteile

- Programme zur Aus- und Weiterbildung von Top-Führungskräften halten maßgebliches Wissen aus führenden Quellen bereit
- Die Führungskräfte knüpfen wichtige Kontakte für ihre berufliche Entwicklung
- Weil Top-Führungskräfte den größten Verantwortungsbereich besitzen, haben Optimierungen der Führungsqualitäten potentiell weitreichende Auswirkungen

### Nachteile

- Diese Art von Aus- und Weiterbildung von Führungskräften ist kostspielig
- Die Mitarbeiter sind über einen längeren Zeitraum nicht am Arbeitsplatz
- Die Programme sind auf eine kleine Gruppe von Mitarbeitern beschränkt
- Die Führungskräfte sehen nicht immer den Bedarf an Weiterbildung und könnten sich deshalb jeglicher Form von Training widersetzen

### Wie innovative Schulungslösungen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften genutzt werden können

Zeitlich ausgelastete Führungskräfte wehren sich oft gegen traditionelle Formen des Unterrichts – auch gegen klassische eLearning-Kurse. Trotzdem schätzen sie den Zugang zu Wirtschaftspublikationen, Zusammenfassungen und Videosegmenten, die einen Einblick in die Gedanken führender Denker bieten.

### Relevante Produkte von Skillsoft

- ExecSummaries™, ExecEssentials™ und ExecBlueprints™ von Books24x7®
- Leadership Development Channel™

## → Das mittlere Management

Maßnahmen für das mittlere Management sollten vor allem die Komplexität der Führung von Managern durch Manager verdeutlichen. Bersin Associates fand heraus, dass das mittlere Management in Sachen Aus- und Weiterbildung oft unterversorgt ist. Bei sorgfältiger Betrachtung stellte sich heraus, dass 20% der Unternehmen keinerlei Training für die Bedürfnisse dieser Zielgruppe anbot.

In vielen Unternehmen wird Lernen innerhalb einer komplexen Schulungslösung mit Frontalunterricht, eLearning, Mentoring etc. realisiert. Dies geschieht teilweise intern, teilweise mit externen Anbietern. Schlüsselthemen für das mittlere Management sind Teambuilding, Change-Management und Strategie. Das mittlere Management kann zudem die eigenen Mitarbeiter trainieren. Dabei können Kompetenzmanagement-Tools genutzt werden, um die Fertigkeiten der Teams und Mitarbeiter zu bewerten und entsprechende Lernangebote auf den Weg zu bringen. Werkzeuge wie Virtuelles Klassenzimmer vereinfachen die Zusammenarbeit und das Lernen.

### Vorteile

- Investitionen in das mittlere Management sichern das Nachrücken von Talenten in die Top-Führungsebene
- Das mittlere Management stellt eine wichtige Verbindung zwischen der allgemeinen Führungsstrategie und der Realisierung durch die unteren Ebenen dar
- Die Optimierung der Fähigkeiten des mittleren Management führt in der Regel zu einer Steigerung der Bindung des unteren Managements und deren Arbeitsleistung

### Nachteile

- Die Aus- und Weiterbildung im Klassenraum führt zur Abwesenheit vom Arbeitsplatz.
- Externe Seminare und/oder Lehrer sind kostspielig
- Gelerntes kann oft nicht in eine bessere Arbeitsleistung transferiert werden.

### Wie innovative Schulungslösungen für die Aus- und Weiterbildung des mittleren Managements genutzt werden können

eLearning kann effektiv in umfassenden Schulungslösungen zur Vermitt-

lung neuer Konzepte genutzt werden, es hilft den Lernenden bei der Vorbereitung von Klassenraumpraxis und verstärkt die Lernerfahrung auch nach dem Absolvieren eines Lern-Events. Kompetenz-Management-Software bietet sich an, um Lücken innerhalb der Fertigkeiten aufzudecken und den Entwicklungsbedarf des mittleren Managements und dessen Teams zu dokumentieren. Werkzeuge wie Virtuelles Klassenzimmer vereinfachen dabei die Zusammenarbeit und das Lernen verstreuter Teams.

### Relevante Produkte von Skillsoft

- ExecSummaries™, ExecBlueprints™ und BusinessPro™ von Books24x7®
- Skillsoft Leadership Advantage und KnowledgeCenter zu Führungsthemen
- Leadership Development Channel™
- Skillsoft Dialogue™ Virtual Classroom
- Blended Learning Center und SkillBlends™
- Business Impact Series und Challenge Series

## → Unteres Management

Jungmanager und Mitglieder des unteren Managements sind eine entscheidende Zielgruppe, wenn es um die Weiterentwicklung von Führungsqualitäten geht. Zahlreiche Unternehmen haben Programme ins Leben gerufen, die auf die Vermittlung von Management-Fähigkeiten speziell für diese Gruppe abzielen. Studien zeigen schon seit langem, dass mangelnde Qualität im unteren Management ein Hauptgrund für Mitarbeiterfluktuation ist. Rechtliche Probleme fußen oft auf mangelnder Arbeitsqualität oder Fehlern des unteren Managements. Programme für Führungskräfte dieser Ebene bestehen in der Regel aus einer Mischung verschiedener eLearning-Kurse, Schulungen im Klassenraum, Simulationen, Mentoring und Unterstützung der Arbeitsleistung. Sie zielen auf Basis-Management-Konzepte, Kommunikation, Konfliktlösungen, Coaching und Teambuilding ab. Werkzeuge wie Virtuelles Klassenzimmer können dabei ebenfalls eine Hilfe sein.

### Vorteile

- Bindung der Manager und ihrer Mitarbeiter

- Steigerung der Arbeitsmoral der Mitarbeiter
- Kontinuierlichere Projektausführung und schnellere Problemlösung
- Bessere Kommunikation zu beiden Seiten hin

#### Nachteile

- Kosten
- Abwesenheit vom Arbeitsplatz

#### Wie innovative Schulungslösungen für die Aus- und Weiterbildung des unteren Managements genutzt werden können

Das untere Management profitiert vom traditionellen eLearning durch die Vermittlung von Basis-Management-Konzepten. Simulationen helfen den Lernenden neue Fertigkeiten in einer risikofreien Umwelt auszuprobieren. Online-Mentoring unterstützt die Entwicklung unterschiedlicher Fertigkeiten. Produkte, die auf die Steigerung der Arbeitsleistung abzielen (Online-Bücher, Zusammenfassungen und Videos) können dazu genutzt werden, neue Ideen zu vermitteln, Probleme zu lösen und Diskussionen unter den Mitarbeitern anzuregen. Werkzeuge wie Virtuelles Klassenzimmer vereinfachen dabei die Zusammenarbeit und das gemeinsame Lernen räumlich getrennter Teams.

#### Relevante Produkte von Skillsoft

- Business Kurse
- SkillSims™, Challenge Serie und Business Impact Serie
- Books24x7® BusinessPro™ Collection
- Skillsoft Leadership Advantage und KnowledgeCenter zu Führungsthemen
- Leadership Development Channel™
- Skillsoft® Dialogue™
- Blended Learning Connection und SkillBlends™

#### → Der einzelne Mitarbeiter

Die erfolgreichsten und besten Führungspersönlichkeiten sind häufig die, die sich im Unternehmen von ganz unten nach oben gearbeitet haben. Deshalb sollte das Training von Führungsqualitäten bereits in einem frühen Stadium der Mitarbeiterkarriere beginnen. Einige Unternehmen suchen dabei nach zukünftigen Managern und Führungspersönlichkeiten (Mitarbeitern mit großem Potential). Sie er-

möglichen diesen einen schnellen Weg mit mehr Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Führungsqualitäten. Andere Unternehmen streuen die Möglichkeiten zur Verbesserung von Führungsqualitäten breiter, in der Annahme, dass das Erkennen und Unterstützen von Führungsqualität auf allen Ebenen zu effektiverer Problemlösung, Innovation und ultimativem Wettbewerbsvorteil führt.

Untersuchungen zeigen, dass alle Mitarbeiter Weiterbildungsmaßnahmen wünschen. Es ist also auch ein Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Das Training auf dieser Ebene konzentriert sich auf die Themen Kommunikation, Projekt-Management, Diversität und Teambuilding.

#### Vorteile

- Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
- Verbessertes Projekt-Management
- Geschlossene Teams und eine bessere Moral
- Schnelleres Problemlösen und mehr Flexibilität bei Veränderungen

#### Nachteile

- Die Mitarbeiterfluktuation reduziert die Rendite des Lernens
- Kosten und Abwesenheit vom Arbeitsplatz müssen mit den Vorteilen in Einklang gebracht werden

#### Wie innovative Schulungslösungen für die Aus- und Weiterbildung der einzelnen Mitarbeiter genutzt werden können

eLearning ist ein exzellenter Weg, um Trainingsmaßnahmen für eine große Gruppe von Mitarbeitern zu entwickeln. Simulationen ermöglichen den Mitarbeitern Erfahrungen zu sammeln und Fertigkeiten auszutesten. Themenportale leiten die Angestellten zu den wichtigsten Materialien für die jeweils erforderlichen Lernbedürfnisse. Online-Bücher, Zusammenfassungen, Artikel und Videos können als tägliche Unterstützung zur Steigerung der Arbeitsleistung eingesetzt werden.

#### Relevante Produkte von Skillsoft

- Business-Kurse
- SkillSims™, Challenge Series und Business Impact Series
- KnowledgeCenters™
- BusinessPro™ Collection by Books24x7®

- Skillsoft Leadership Advantage und KnowledgeCenter zu Führungsthemen
- Leadership Development Channel

#### → Zusammenfassung

Die Entwicklung von Führungsqualitäten erfordert ein komplexes Set von Maßnahmen, die von informellem Lernen bis hin zur Ausbildung auf Universitätsniveau reichen. Technologiebasiertes Lernen (eLearning-Kurse, Online-Bücher und andere Online-Ressourcen, Simulationen und Videos) kann dabei als zentrales Element der Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität eingesetzt werden. Die Vorteile solcher technologiebasierter Schulungsmethoden liegen darin, dass sie auf eine Vielzahl von Mitarbeitern ausgedehnt werden können (egal wo sie sich befinden), zu einem schnelleren Fortschritt beitragen und dass die positiven Ergebnisse

über eine größere Zeitspanne verlängert werden können. Nimmt man noch den enormen finanziellen Aufwand hinzu, den viele Unternehmen betreiben, um zukünftige Führungskräfte auszubilden, sind die Investitionen in technologiebasiertes Lernen durch die Verbesserung von Effektivität und Reichweite mehr als gerechtfertigt.

#### → Fallstudie: PNM Resources

Bei PNM Resources, einem Energieanbieter aus New Mexiko, USA, ist das „Leadership Development Wheel“ das sprichwörtliche Drehkreuz für alle Bemühungen bei der Ausbildung zukünftiger Führungspersönlichkeiten. Das Unternehmen begann damit ein System von Kompetenzen zu entwickeln, nachdem das Management entschieden hatte, dass eine gute Führungsqualität kein Luxus ist, sondern vielmehr ein strategischer Imperativ. „Das Rad zur Entwicklung von Führungsqualität ist mehr als nur ein Modell.“, betont Karen Salazar, Managerin für Betriebsressourcen. „Es ist ein strategischer Pfad, um die talentiertesten Mitarbeiter anzuwerben, zu binden und weiterzuentwickeln. In Zeiten immer facettenreicherer Talent-Pools und knapper werdender Arbeitskräfte sehen wir das als immens wichtig an.“

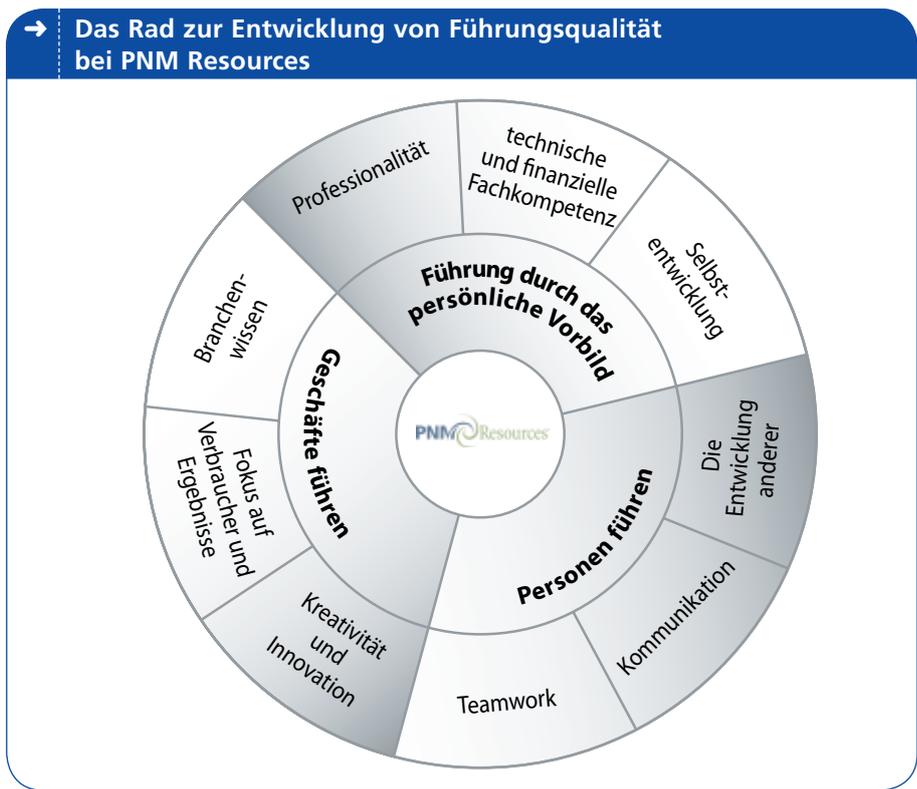
Das Rad wurde über mehrere Jahre entwickelt und umspannt sämtliche Entwick-

lungsmaßnahmen, angefangen vom Festsetzen der Erwartungen bis hin zu Beurteilungen. Es unterstützt eine Reihe unternehmenseigener Initiativen. Zunächst entwickelte die Führungsebene intern neun Kernkompetenzen. Anschließend entwickelte das Unternehmen ein 360-Grad-Bewertungsmodell, was schließlich zum innersten Ring des Modells wurde – Geschäfte führen, Personen führen und Führung durch das persönliche Vorbild.

Die Kompetenzen sind am unternehmenseigenen Performance-Management und den Entwicklungssystemen ausgerichtet. Lern- und Weiterbildungsinitiativen setzen sich aus lern-, praxis- und beziehungs-basierten Komponenten zusammen, die die jeweiligen individuellen Bedürfnisse mit ganzheitlichen Ansätzen ansprechen. „Wir haben festgestellt, dass es nicht reicht, wenn die Mitarbeiter wissen, wie sie ihre Aufgaben zu erledigen haben. Sie müssen darüber nachdenken welche Auswirkungen ihr Handeln auf andere hat.“, erklärt Salazar.

„Der Gleichung, den wir hier benutzen, lautet: Arbeitsleistung = Resultate + Verhalten. Das hat zu einer echten Veränderung unserer Kultur geführt.“

Betrachtet man die Lehr- und Lernseite, die dahinter steht, fällt auf, dass PNM technologiebasierte Methoden einsetzt, um Lernangebote zu entwickeln, die auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. Einer der innovativsten Ansätze, der dabei



zum Einsatz kam, ist ein KnowledgeCenter für Führungsqualität, das um die Konzepte des Leadership Development Wheels gebaut wurde. Dieses KnowledgeCenter fungiert als Portal für eine Vielzahl von Quellen wie interne Dokumente und Präsentationen, Online-Bücher und Multimedia-Simulationen innerhalb der drei Bereiche des Rades. Es hilft den Mitarbeitern dabei, die notwendigen Lern- und Entwicklungsaktivitäten zu verstehen, die für jeden einzelnen Schritt notwendig sind.

➔ Beispiel für eine umfassende Schulungslösung zur Optimierung von Führungsqualität, die auf Kompetenzen beruht

Skillsoft und die Amerikanische Management Gesellschaft (AMA) haben sich zusammengeschlossen, um eine umfassende Schulungslösung zur Entwicklung von Führungsqualität anzubieten. Diese fußt auf sechs Kernkompetenzen. Die Kompetenzen „Strategisches Denken“ und „Persönliche Integrität“

➔ Eingang zum KnowledgeCenter für Führungsqualität, das um die Konzepte des Leadership Development Wheels gebaut wurde

➔ Lernkarten helfen den Mitarbeitern die notwendigen Lernaktivitäten zu begreifen und sind für jeden Unternehmenszweig erreichbar

Event	Titel	Kompetenz	Beispiel für Verhaltensindikator	Kommentar
Virtuelle Sitzungen	Einführung strategischer Ziele	Strategisches Denken	Unternehmensinterne Strategien werden in Bereichspläne und Ziele übertragen	Ein Mitglied der AMA-Fakultät berichtet über Selbsteinschätzung und stellt erste Kompetenzbereiche vor.
eLearning	Eine gemeinsame Vision kommunizieren	Strategisches Denken	Siehe oben	Sie müssen 70 oder mehr Punkte erreichen, um das nächste Event besuchen zu können.
Books 24x7	Führungsfertigkeiten für Manager, Kapitel 2: Die Richtung vorgeben (AMA-COM)	Strategisches Denken	Siehe oben	Vorausgesetzter Lesestoff
Frontalunterricht	Vom operativen Manager zum strategischen Denker werden	Strategisches Denken	Die Maßnahmen sind auf das Kerngeschäft ausgerichtet und erreichen finanziell gute Ergebnisse	Ein Seminarleiter erweitert bisher erlangtes Wissen aus den vorangestellten Kursen und der Fachliteratur.
eLearning	Kommunikation führt zu Ergebnissen	Kommunikation	Es werden Beziehungen auf allen Ebenen geknüpft	Sie müssen 70 oder mehr Punkte erreichen.
Frontalunterricht	Feedback-Fertigkeiten	Kommunikation	Feedback wird effektiv genutzt	Ein Lehrer arbeitet gemeinsam mit der Gruppe, um kommunikative Fertigkeiten zu stärken.
Virtuelle Sitzungen	Persönliche Integrität	Persönliche Integrität	Persönliche Stärken und Schwächen der Führung werden offensichtlich	Eine Maßnahme mit verschiedenen Szenarien über persönliche Integrität
Books 24x7	Grundlegende Führungsqualität: Die Kraft emotionaler Intelligenz erkennen, von Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee	Persönliche Integrität	Der Wert der Interaktion mit anderen auf emotionalem Niveau wird erklärt	Lesestoff

sind gewissermaßen die „Buchstützen“ für die anderen Kompetenzen – Kommunikation, Erhöhung der Arbeitsleistung, Problemlösung und Handlungskompetenz, Prozesse und Anwendung. Ohne eine hohe Kompetenz in strategischem Denken und persönlicher Integrität können Führungskräfte bei der Erfüllung der übrigen Kompetenzbereiche große Schwierigkeiten haben.

### → Endnoten

- 1 „Leadership Development: Past, Present and Future,“ Gina Hernez-Broome,“ Richard L. Hughes, Center for Creative Leadership 2
- 2 „Workforce Intelligence Report,“ Jac Fitz-Enz, Workforce Intelligence Institute, July 2006
- 3 „Release, Retain, Recruit,“ Lee Hecht Harrison, 2004
- 4 „What Works in High-Impact Leadership Development: Essential Components, Best Practices and Case Studies,“ Kim Lamoureux, Bersin & Associates, September, 2006
- 5 Business Intelligence Industry Report, Chief Learning Officer magazine, 2006

- 6 Business Intelligence Industry Report, Chief Learning Officer magazine, 2005
- 7 An Aging Workforce's Effect on U.S. Employers, Scott Reeves, Forbes.com, September 29, 2005
- 8 United States Department of Labor, U.S. Bureau of Labor Statistics, 2004-2014 Employment Projections, Table 3d., 10 Occupations with Largest Job Growth, 2004-2014.
- 9 „Leadership Development: Past, Present and Future,“ Gina Hernez-Broome, Richard L. Hughes, Center for Creative Leadership
- 10 „The Promise of Phase 3,“ Jack Zenger, Joe Folkman and Robert Sherwin, T+D Magazine, January 2005
- 11 „Companies Target New Managers for Training,“ www.novations.com, Novations Group, July 10, 2006
- 12 „What Works in High-Impact Leadership Development,“ ibid.

### → Kontakt

#### Skillsoft NETg GmbH Deutschland

Niederkasseler Lohweg 189  
40547 Düsseldorf  
☎ 0800 400 41 40 (kostenlos in D)

☎ 0211 16 43-3  
☎ 0211 16 43-411  
✉ info@skillssoft.de

Bäckerstr. 24  
21244 Buchholz  
☎ 0800 400 41 41 (kostenlos in D)  
✉ info@skillssoft.de  
🌐 www.skillssoft.de

#### Skillsoft NETg GmbH Österreich

Auhofstr. 129/Top 3  
1130 Wien  
☎ +43 1 94 25 79 0  
☎ +43 1 94 25 79 7  
✉ nfo@skillssoft.at  
🌐 www.skillssoft.at

#### Skillsoft NETg GmbH Schweiz

In der Luberzen 40  
8902 Urdorf  
☎ +41 44 744 47 47  
☎ +41 44 744 47 48  
✉ info@skillssoft.ch  
🌐 www.skillssoft.ch