

Case Study

Führungskräfteentwicklung

Im zugrunde liegenden Case dürfen wir einen international tätigen Mittelständler bei der Führungskräfte-Entwicklung und dem damit einhergehenden Kulturwandel begleiten. Um mit dem Wandel der Zeit und der VUCA-Welt Schritt zu halten, muss Veränderung im Unternehmen rechtzeitig angestoßen werden und attraktiv für junge wie ältere Mitarbeiter*innen sein. In diesem Zusammenhang spielt Führungskräfteentwicklung eine entscheidende Rolle.

→ Methodenbeitrag von
Tomas Schiffbauer und Andreas Schrenk



Ausgangssituation:

Das familiengeführte Unternehmen stellt Messtechnologie her, ist in Deutschland ansässig und beschäftigt am Hauptsitz weit über 1000 Menschen. Ein wichtiger Arbeitgeber am Ort also. Zudem ist das Unternehmen in 85 Ländern tätig, hat weit über 2000 Mitarbeiter*innen weltweit und ist über 20 Ländern mit eigenen Niederlassungen vertreten. Die letzten 10 Jahre waren von starkem Wachstum geprägt. So weit, so klassisch.

Die Herausforderungen unserer unübersichtlichen VUKA-Welt sind auch schon fast klassisch zu nennen, beschäftigen sie uns doch alle seit gut 20 Jahren: Volatilität. Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, also Mehrdeutigkeit. Um hier Schritt zu halten, den Wandel rechtzeitig anzustoßen und attraktiv für junge wie ältere Mitarbeiter*innen zu sein und zu bleiben, spielt gute Führung eine wichtige Rolle, in Zeiten des Fachkräftemangels sogar die entscheidende.

Unternehmen sind im Hinblick auf Mitarbeiterbindung, Mitarbeitergewinnung und Unternehmenskultur enorm gefordert. Studien (z.B. Gallup) zeigen bereits seit Jahren, dass sich nur etwa 15% der Mitarbeitenden emotional an das Unternehmen gebunden fühlen, bei dem sie angestellt sind. Die übrigen 85% sind wenig oder gar nicht emotional gebunden. Dieser Zustand wird sich noch verschärfen, wie „Die Jugendstudie“ aufzeigt, der zufolge über 50% der jungen Erwachsenen zwischen 19 und 35 keine Hoffnung haben, sehr schwarz für die eigene und die Zukunft überhaupt sehen und daher wenig Motivation empfinden, sich mit einer Aufgabe, einer Herausforderung zu identifizieren und sich wirklich zu engagieren.

Viele junge Menschen kennen hauptsächlich das „Zeitalter des Chaos“, das uns nun schon eine Weile mit immer neuen beängstigenden Themen in Aufruhr hält: Pandemie, Krieg, Klimakatastrophe. Das bereits angesprochene Akronym VUKA wird aktuell durch BANI abgelöst. Dieses Folgemodell soziologischer Gesellschaftsdiagnose steht für Brüchigkeit, Ängstlichkeit, Non-Linearität und Unbegreiflichkeit/Unverstehbarkeit.

Die Begriffe weisen darauf hin, warum viele junge Menschen so verzweifelt zu sein scheinen. Die Wahrnehmung einer brüchigen Welt, die immer weniger verstehbar ist und in der kaum noch Kausalketten gelten, macht Angst. Umso wichtiger wird, dass Führungskräfte sich für eine verlässliche, menschliche und anschlussfähige Kultur einsetzen, die den Mitarbeiter*innen Orientierung bietet, Möglichkeiten der Selbstwirksamkeit aufzeigt und Sinnerfahrung ermöglicht. Wenn Führungskräfte vor diesem Hintergrund den Wert und die Bedeutung guter Führung erkennen, werden sie Mitarbeiter*innen im Unternehmen halten und das Unternehmen für neue Fachkräfte attraktiv machen.

Welche Fähigkeiten brauchen die Führungskräfte von morgen? Welche Veränderungen können wir im Unternehmen gemeinsam erreichen, um die notwendige Transformation zu einer menschlicheren Zukunft zu schaffen? Der „Future Skills Navigator“, der die für die Zukunft relevanten „Skills“ ganzheitlich auffächert, hat uns für unsere Trainings inspiriert, so dass wir gemeinsam eine lebenswerte Zukunft im Unternehmen und – noch größer gedacht – auf unserem Planeten gestalten können. Denn er betrachtet die Entwicklung auf den vier (immer größer werdenden) Ebenen: Ich – Du – Wir – Alle.

Sie reicht also von der persönlichen Entwicklung über Beziehungen zu anderen Menschen und in Netzwerken bis zur Betrachtung des Menschen als Teil der Natur auf unserem Planeten.

Die Skills für diese verschiedenen Ebenen sind ebenfalls ganzheitlich angelegt. Sie starten mit den klassischen rationalen Fähigkeiten von „Geist und Hirn“, ergänzen die emotionalen von „Herz und Körper“ sowie Verbundenheit für „Seele und Umwelt“, so dass dann die „Hände“ im Sinne von Selbstwirksamkeit echte Veränderung und Transformation bewirken können.

Ob im Großen oder im Kleinen: Eine positive Zukunft in einer unsicheren Welt können wir nur gemeinsam erreichen, nicht gegeneinander. Mit dieser tiefen Überzeugung gehen wir all unsere Projekte an.

50 Jahre nach Erscheinen von „Die Grenzen des Wachstums“ hat der Club of Rome im vergangenen Jahr einen neuen Bericht vorgelegt: „Earth for all – ein Survivalguide für unseren Planeten“. Auch dieser hat uns viele Impulse gegeben. Er liest sich wie eine Gebrauchsanweisung für die drängende Transformation, hier im globalen Maßstab.

Doch auch aus diesem Bericht lassen sich Erkenntnisse für Transformationsprozesse in Unternehmen herauslesen. Denn der Geist ist der gleiche wie oben beschrieben: Wir können die Klimakatastrophe nur gemeinsam aufhalten, nicht gegeneinander – die Industriestaaten mit dem globalen Süden, Männer mit Frauen, Alte mit Jungen. Die gute Nachricht ist, dass wir alle zusammen noch eine Chance haben, das Schlimmste zu verhindern und mit vergleichbar kleinen Weichenstellungen große Veränderungen herbeiführen können.

Dieses Gefühl erleben wir im deutlich kleineren Maßstab häufig auch in Unternehmen. Zu Beginn eines Führungskräfte-Entwicklungsprozesses wirken die anzustoßenden Veränderungen riesig, die Unsicherheit ist verständlicherweise groß. Wenn wir aber einmal gemeinsam den Prozess anstoßen und ins Handeln kommen, erscheinen die nächsten Schritte viel klarer und geben neue Sicherheit, weil wir sie gemeinsam erarbeiten.

Problemstellung:

Insofern ist die Problemstellung dieses Use Case sehr typisch: Das sehr schnelle Wachstum des Unternehmens ging mit einem starken Anstieg der Mitarbeiter*innenanzahl im Unternehmen einher. Sie hat sich in den letzten 6-7 Jahren mehr als verdoppelt! Strukturen und Unternehmenskultur konnten sich so schnell nicht mitentwickeln.

Neue Hierarchie-Ebenen wurden eingeführt. Fachlich gute Mitarbeiter*innen bekamen plötzlich Personalverantwortung, ohne darauf richtig vorbereitet zu sein, weil sie bislang keine Führungserfahrung sammeln konnten. Aber auch Führungskräfte, die bisher mit kleineren Teams arbeiteten, standen vor ganz neuen Herausforderungen, weil sie auf einmal z.B. für 50-60 Leute zuständig waren.

Dadurch wurden ganz neue Themen relevant. Durch das starke Wachstum ist alles im Fluss: die Kommunikation im Unternehmen, der Umgang mit Konflikten, das Einbinden und Befähigen der neuen Hierarchie-Ebenen, neue Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Aufgaben.

Hinzu kommt hier wie in den meisten Unternehmen der Generationenwechsel, nicht nur auf der Leitungsebene: Die Kommunikation zwischen den langjährigen Mitarbeiter*innen und jüngeren, neuen Mitarbeiter*innen bringt häufig typische Konflikte hervor: Dabei geht es um die Auswirkungen der Digitalisierung in allen ihren Ausprägungen, den zunehmend relevanter werdenden Einsatz von KI und auch die ansteigenden Einflüsse von Megatrends wie z.B. dem demografischen Wandel, New Work, Individualisierung, Neo-Ökologie und dem Klimawandel.

Unternehmen, die sich angesichts der beschriebenen Herausforderungen zeitgemäß entwickeln wollen, richten ihre Strategien an Zielen wie gesundem Wachstum, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung aus. Für diese Ausrichtung braucht es Führungskräfte, die sich für diese Ziele begeistern lassen, die bereit sind, sich für eine gemeinsame Vision einzusetzen und das Unternehmen mitzugestalten.

Deshalb fließen in unsere Trainings globale Impulse wie die IDGs, der Future Skills Navigator oder das Konzept hinter „Earth for All“ ein, um den teilnehmenden Führungskräften einen Rahmen für ihre persönliche Entwicklung anzubieten.

Wie können wir gemeinsam mit der Unternehmensleitung die Führungskräfte dabei konkret unterstützen? Zum einen ist uns wichtig, Führung auch technisch und methodisch zu untermauern, indem die Führungskräfte Kompetenzen entwickeln und sich die notwendigen Tools und Methoden aneignen. Dabei haben wir im Blick, dass unterschiedliche Führungspersonen auch unterschiedliche Tools und Kompetenzen brauchen, ganz einfach weil sie als Individuen auch ihre individuellen Voraussetzungen – ihr Mindset, ihr Wissen und ihre Erfahrungen – mitbringen.

Hinzu kommt, dass die Werte die zentralen Elemente jeder Organisation sind. Deshalb geht in unserem Verständnis Führungskräfte-Entwicklung immer auch mit einem Werteprozess Hand in Hand.

Wir arbeiten daher nicht nur methoden-orientiert, sondern in erster Linie gemeinsam mit den Führungskräften an Werteorientierung, Haltung und Mindset. Das zählt nicht nur auf die Führungskompetenz und die interne Kommunikation ein, sondern trägt auch der Tatsache Rechnung, dass genau diese Menschen immer auch Botschafter*innen der Unternehmenswerte sind – nach innen wie nach außen.

Daraus resultieren diese Ausrichtungen:

- Unternehmen suchen heute nach Zielen für eine nachhaltige Entwicklung, die sich an den SDGs gemäß der Agenda 2030, den 17 Sustainable Development Goals der UNO, orientieren.
- Daraus hat die Initiative „Inner Development Goals“ persönliche Entwicklungsziele abgeleitet, kurz IDGs, die aus der Überzeugung geboren sind, dass eine positive Transformation immer beim Ich beginnt, bei der eigenen Haltung und der Beziehung zu anderen. Transformation kann nur im Dialog mit anderen Menschen funktionieren.
- Der Future Skills Navigator knüpft genau dort an und bringt die nötigen Kompetenzen auf den Punkt.
- Kultur macht den Unterschied.
- Bei guter Führung geht es zunächst um Haltung.
- Führungs- und Fachaufgaben müssen klar voneinander abgegrenzt werden.

- Methoden sind hilfreich.
- Wir bilden gute Führungskräfte aus, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen sich im Unternehmen emotional gebunden und psychologisch sicher fühlen.

Im Rahmen des Projekts stehen folgende Punkte im Fokus:

- Weiterentwicklung der Führungskultur nach Generationenwechsel
- Gestaltung neuer Führungsstrukturen nach schnellem Wachstum
- Befähigung der Menschen im Unternehmen, den Wandel selbst zu bewerkstelligen.
- Strukturgebende Elemente wie Meeting-Routinen entwickeln sich in unserem Programm sehr konkret: Manche werden über Bord geworfen, andere weiterentwickelt und wieder andere ganz neu ins Leben gerufen.

Vorgehen im Projekt:

Die konkreten Inhalte und Ziele des Programms entwickelten wir hier – wie in all unseren Projekten – in Abstimmung mit dem Unternehmen – mit den beteiligten Führungskräften selbst, aber natürlich auch mit der Geschäftsleitung. Unsere fachliche Expertise aus mehr als 30 Jahren Organisationsentwicklung und die beschriebenen Impulse aus der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte werfen wir natürlich auch mit in den Topf. Aus diesem 3er-Mix entwickeln wir – gemeinsam mit allen Beteiligten – das Programm für den zu bestimmenden Zeitraum, in der Regel sind das 18 bis 36 Monate.

Für uns ist dabei entscheidend, dass die Führungskräfte an der Auswahl der Inhalte beteiligt sind. Sie können früh formulieren, was sie brauchen und was sie von diesem Programm erwarten. Es ist „ihr“ Programm und keine Abfolge übergestülpter Inhalte, sondern gibt konkrete Antworten auf die eigenen Fragen und für die anstehenden Aufgaben.

Alle wissen also von Anfang an, was kommt, sind beteiligt und deshalb auch motiviert, dabei zu sein. Das ermöglicht eine besondere Offenheit gegenüber den Inhalten und vermittelt den Teilnehmer*innen die Erfahrung der Selbstwirksamkeit.

Die Module:

Das Training umfasst in der Regel zwischen 12 und 18 zwei-tägige Module in Präsenz.

Beispielhafte Module können sein:

- Was ist Führung? Rollen und Aufgaben, Delegation
- Zeit für Führung, Selbstführung und psychologische Sicherheit als Führungskraft
- Selbstreflexion: Wie finde ich meine eigenen „blind spots“?
- Kommunikation: Basics und Strukturen
- Konfliktmanagement: lösungsorientierte Methoden
- MA-Gespräche: Wie gebe ich Feedback? Wie gehe ich mit Feedback um?
- Team und Zusammenarbeit, Vertrauen im Team
- Organisation entwickeln, Team Management System, High Performance Teams
- Changemanagement: Veränderungen begleiten

- Kulturwandel: Was ist die aktuelle Kultur? Was ist die Zielkultur? Was bedeuten angestrebte Werte (z.B. Menschlichkeit) konkret? Welche Sicherheit können sie geben?
- Agile Arbeitsweisen
- Ziele für nachhaltige Entwicklung
- Führung und New Normal

Um ein solches Programm und den damit verbunden Veränderungsprozess im Unternehmen gemeinsam und nachhaltig wirksam auf den Weg zu bringen, sind der soziale Aspekt, die persönlichen Kontakte und die Vernetzung innerhalb der Führungsebene unverzichtbar. Die gemeinsam verbrachten Zeiten während der Pausen und Mahlzeiten, der informelle Austausch abends an der Bar sind für die künftige vertrauensvolle Zusammenarbeit und die gemeinsame Gestaltung einer positiven Arbeitskultur unersetzlich.

Insgesamt umfasst das Programm 12-18 Module im Verlauf von 18-36 Monaten. Zu Beginn des Trainings entwickeln wir die Erwartungen an das Programm und erarbeiten im weiteren Verlauf unter anderem ein gemeinsames Verständnis von Führung. Dabei sind uns praktische Übungen und Interaktion wichtig. Wir geben kurze fachliche Inputs und setzen uns gemeinsam mit allen mit den Ergebnissen aus den Gruppenarbeiten auseinander. Zwischen den Modulen wenden die Teilnehmenden die gelernten Inhalte direkt im Alltag an. Diese „Hausaufgaben“ knüpfen ganz konkret an die Themen und Auseinandersetzungen aus dem Modul an. So geht die Kulturentwicklung nicht nur für das Führungsteam, sondern für alle Menschen im Unternehmen voran und nimmt alle ganz selbstverständlich mit.

Wir erleben es als besonders hilfreich, wenn die oberste Leitungsebene sich nicht ausnimmt, sondern am Training teilnimmt.

Darin steckt unglaubliches Potential für gemeinsames Lernen und für die gemeinsame Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, obwohl es natürlich auch herausfordernd ist. In Zeiten flacher Hierarchien steigen das Bewusstsein und die Erkenntnis dafür, dass Kulturentwicklung zwar „Top-Down“ initiiert werden mag, die nachhaltig wirksame (Weiter-)Entwicklung aber nur im hierarchieübergreifenden Dialog funktioniert. Wenn oberste Führung sich nahbar macht, auf Augenhöhe geht und sich beteiligt, setzt sich das in den nachgeordneten Ebenen fort.

Ergebnisse und nächste Schritte:

Ein Ziel eines solchen Führungskräfte-Programms besteht immer auch darin, alle Beteiligten dabei zu unterstützen, die Komfortzone öfter zu verlassen, um Erfahrungshorizonte zu erweitern, Lernerfahrungen machen zu können und sich weiterzuentwickeln. Nur Mut: Wachstum, Entwicklung und Fortschritt finden immer außerhalb der Komfortzone statt.

Transformation und Wandel bringen Unsicherheit mit sich. Unser Ziel ist stets, mit dem Kulturwandel im Unternehmen und mit den Menschen im Unternehmen einen neuen Komfort-Zustand, eine neue psychologische Sicherheit zu erreichen.

Eine Anforderung an die Teilnehmerinnen eines solchen Training besteht deshalb immer auch darin, sich auf Neues einzulassen, offen zu sein und Sätze wie „Das haben wir schon immer so gemacht.“ oder „Das haben wir ja noch nie so gemacht.“ aus dem Vokabular zu streichen.

Deshalb ist es gleichzeitig so wichtig, dass insbesondere das Führungsteam zu erkennen lernt, wo für einzelne Mitarbeiter*innen die sogenannte „Gefahrenzone“ beginnt. In dieser fühlt sich jeder Mensch schlicht überfordert und ist aufgrund dieser Überforderung nicht in der Lage zu lernen.

In den Abschlussrunden der Module sind die Äußerungen der Führungskräfte häufig so oder so ähnlich: „Ich bin inspiriert.“ „Ich freue mich auf nächste Woche in der Arbeit.“ „Ich kann es kaum erwarten, das mal auszuprobieren und anzuwenden.“ „Das macht Sinn.“ „Ich weiß genau, was ich morgen tun werde.“ Führungskräfte, die in dieser Haltung führen, sind die besten Kulturbotschafter*innen, die ein Unternehmen haben kann! Ein Unternehmen und die Menschen bei dieser Entwicklung zu begleiten, ist jedes Mal wieder eine große Verantwortung und Ehre für die Trainer*innen.

Dieser Kompetenzzuwachs aus dem Programm macht Führung besser und wacher für kommende Entwicklungsschritte. Er begleitet die Menschen im Unternehmen, die Einfluss darauf haben, wie andere Menschen, nämlich ihre Teams, sich entwickeln. Deshalb ist die Entwicklung nach dem Training auch nicht abgeschlossen. Das Unternehmen bleibt im Wandel, so dass nach den absolvierten Modulen eine Vertiefung in weiteren Modulen möglich wäre, damit der Kulturwandel weitergeht und sich im Team verstetigt.

Jeder Führungskräfte-Entwicklungs-Prozess braucht Zeit, weil es eben nicht nur um Methodenwissen geht, sondern auch um Kulturentwicklung und um die Menschen, die Zeit haben müssen, in die neue Kultur hineinzuwachsen und sie mitzugestalten. Unser Entwicklungsprogramm setzt darauf, die Führungskräfte zu befähigen, diesen Wandel im Unternehmen weiter und eigenständig zu begleiten, versetzt sie aber auch in die Lage, sich wieder Hilfe zu holen, wenn sie erkennen, dass der berühmte Blick von außen an einer bestimmten Stelle oder in einem Prozess fehlt.



Berater – Coach – agile Role Model – agile Zusammenarbeit & digitale Zukunft

Meine Leistungen

Fach- und
Führungskräfte
entwickeln

Projekt-
management in
Digitalisierungs-
projekten

Teams und
Zusammenarbeit

Agile
Transformation

Meine Erfahrung

- **Berater, Coach & Geschäftsführer**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Weingarten / Köln
- **Partner, Berater & Coach**
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung, Baden-Baden
- **Projektmanager**
Internationale IT Projekte (Mittelstand &
Konzern)
- **Industriekaufmann**
Schmidt + Clemens GmbH & Co. KG, Lindlar
- **Vorstand, Trainer und Ausbilder**
verschiedene Nonprofit-Organisationen

Tomas Schiffbauer

Dipl.-Wirt.-Inf. & Dipl.- Coach (BSO)

Gründer & geschäftsführender Gesellschafter der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANA



Führungskräfteentwickler und Teamtrainer

Meine Leistungen

Schutzkonzept
Reloaded

Fach- und
Führungskräfte
entwickeln

Teams und
Zusammenarbeit

Meine Erfahrung

- **Berater, Trainer & Coach**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Weingarten /
Karlsruhe
- **Professor**
SRH Hochschule Heidelberg
- **Berater, Trainer & Coach**
Liebich & Partner Management- und
Personalberatung, Baden-Baden
- **Einrichtungsleiter**
St. Augustinusheim, Ettlingen

Prof. Dr. Andreas Schrenk

Dipl.-Päd. & Coach

Gründer & Gesellschafter der lumanaa GmbH & Co. KG.

LUMANAÄ

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de