

## **Herausforderungen an die Führungskräfteentwicklung**

Wie man herausragende Leistungsträger zu Führungspersönlichkeiten formt, die diese Bezeichnung auch verdienen, war schon immer eine der größten Herausforderungen im Personalbereich.

Heute wandelt sich das Bild der Führungskraft zusehends, denn der gesamte gesellschaftliche Kontext ist im Umbruch. Denken Sie an folgende Stichworte: demographischer Wandel, Einbindung der Digital Natives, immer mehr Einzelunternehmer, die in Netzwerkstrukturen eingebunden werden müssen, Job Sharing, zunehmende Zahl von Teilzeitarbeitsplätzen, etc. Dazu gibt es immer mehr Fach- neben den Hierarchiekarrieren, und Führung findet überwiegend projektweise statt oder gleich ganz ohne Personalverantwortung.

Was also muss eine Führungskräfteentwicklung leisten, um diesen veränderten Ansprüchen nachhaltig begegnen zu können?

Mit Standardseminaren kamen wir schon vor 15 Jahren nicht weit, als ich selbst noch Mitglied der Geschäftsleitung einer internationalen Management-Akademie war. Ich war damals verantwortlich für die Konzeption der Ausbildungsprogramme, und natürlich wollten wir erreichen, möglichst viele unserer Teilnehmer in einer vertretbaren Zeit zu „nachhaltig guten“ Führungskräften zu entwickeln. Bei den üblichen Standardseminaren war der Aufwand allerdings hoch, der Transfer und damit die Wirkung blieben jedoch weit hinter dem zurück, was wir uns vorstellten.

Ich führte daher schon schnell so genannte „IntervallProgramme“ und „individualisierte Entwicklungsprogramme“ ein. Wir führten eher kurze TrainingsSequenzen für das Basic-Programm inkl. Methoden, Tipps und Tools durch. Diese TrainingsSequenzen bauten aufeinander auf und wurden mit Gruppen-Coachings und Einzel-Coachings kombiniert. Unsere Absicht war, immer eine Mischung aus „Management“ und „Persönlichkeit“ anzusprechen. Daneben stand den Teilnehmern ein begleitender Ansprechpartner zur Seite, der immer wieder beraten konnte, was mögliche nächste Schritte im Bildungsparcour sein konnten.

Wir konnten damit deutlich bessere Ergebnisse erzielen, die darüber hinaus wesentlich nachhaltiger wirkten. Dass zudem regelrechte „Netzwerke“ unter den Führungskräften entstanden, war ein erwünschter Nebeneffekt.

Inzwischen begleite ich seit mehr als 15 Jahren Führungskräfte auf dem Weg zur modernen Führungspersönlichkeit. Die Konzepte haben sich weiter verfeinert, der Ansatz ist jedoch geblieben, weil er meiner Erfahrung nach die absolut beste Wirkung und Effizienz erzielt.

Ich bin davon überzeugt, dass solche Konzepte der beste Weg sind, den Wandel vom traditionellen zu einem modernen Management zu bewältigen.