

## Lohnt sich die Investition in Leadership?

Bezüglich Führungsentwicklung bzw. Leadership Development sind Organisationen teilweise eher zurückhaltend – teilweise zu Recht. Häufig sind bei entsprechenden Massnahmen die Potenziale nicht klar, die Ziele nebulös, die Begleitung der Umsetzung im Alltag nicht gegeben und/oder die Wirkung in Frage gestellt. Dieser



Artikel zeigt auf, dass Leadership für eine Organisation in hohem Mass erfolgswirksam sein kann. Um diesen attraktiven Return on Investment einzufahren, sollten die Wirkung der Führung bei den Empfängern, den Geführten, gemessen und die Teilnehmenden von Führungsentwicklungsmassnahmen bei der Anwendung (Do-how) des Gelernten im Alltag eng begleitet werden.

### Leadership ergänzt Management

Von „Management“ gibt es verschiedene Vorstellungen und Definitionen – eine davon beschreibt „Management“ als das Organisieren und Koordinieren von Aktivitäten einer Organisation, um festgelegte Ziele zu erreichen. Trotz der Definitionsunterschiede ist gemeinhin relativ klar, wovon jemand spricht, wenn der Begriff „Management“ zum Einsatz kommt. Die Verwendung des Wortes „Leadership“ lässt dagegen eher Nebel aufkommen: Die Bedeutung ist unklar, das Wort nicht einordenbar und/oder man hält es für überstrapaziert. Während „Management“ das Organisieren einer Sache (die Organisation und ihre Strategie, Strukturen und Prozesse) thematisiert, greift „Leadership“ die menschliche Dimension in Betrieben auf: Es geht um die Wirkung von Menschen (Führungskräfte) auf Menschen (Geführte).

### Leadership matters

Niemand stellt ernsthaft in Frage, dass es für den Erfolg eines Unternehmens Management braucht, was sich auch am Stellenwert von Managementwissen in der Ausbildung ablesen lässt. In Bezug auf Leadership jedoch schwinden sowohl Klarheit wie auch Investitionsbereitschaft - obwohl Leadership die gemäss vielen Leitbildern wichtigste – die humane – Ressource betrifft. Untersuchungen zeigen, dass die im Vergleich zu Management stiefmütterliche Behandlung von Leadership ins Geld geht. Eine Studie stellte fest, dass Mitarbeitende bei ihrem besten Vorgesetzten bis zu 60% produktiver waren als beim schlechtesten. Warum dieses Potenzial ungenutzt lassen, wenn im Bereich des Managements Prozessverbesserungen von bereits 5 – 8% als grosser Erfolg gelten?

## Leadership ist Handlung, nicht Wissen

Am Ende des Jahres ist für den Erfolg nur relevant, welches Wissen auch tatsächlich umgesetzt wurde. Diesbezüglich unterscheiden sich Management und Leadership nicht. Differenzen bestehen jedoch in der Art des umgesetzten Wissens: Im Management ist es durchaus zweckmässig, sich von bewährten Konzepten und Best Practices inspirieren zu lassen. Die Anwendung der aktuellsten Erkenntnisse der Betriebswirtschaft verspricht zwar per se nicht Erfolg, kann diesen aber massgeblich begünstigen. Dieser enge Zusammenhang zwischen Konzepten und Wirkung ist bei Leadership weniger gegeben. Leadership ist auf Menschen fokussiertes Handeln mit dem Ziel, ein Umfeld zu gestalten, in dem die Menschen optimal zum Erfolg der Organisation beitragen können. Leadership ist das Bouquet an Verhaltensweisen einer Führungskraft, mit denen sie das Verhalten der Geführten in eine bestimmte Richtung beeinflussen will. Damit Verhalten ernst genommen wird und die gewünschte Wirkung entfaltet, muss es authentisch sein. Deshalb gibt es kaum Leadership-Rezepte, die kopiert werden können. Jede Führungskraft ist herausgefordert, selbst zu entdecken, welche Verhaltensweisen am besten zur eigenen Person passen. Ergo: Managementkonzepte sind unter verschiedenen Firmen beschränkt kompatibel – Leadershipkonzepte sind unter verschiedenen Persönlichkeiten kaum kompatibel.

## Leadership beim Empfänger messen

Es ist heute selbstverständlich, dass die Aktivitäten aus dem Bereich der „Hard Facts“ (Management) auf deren Wirkung geprüft werden. Man misst – v.a. mittels Kennzahlen – ob man auf Kurs ist. Sinnvollerweise werden die Kennzahlen dort erhoben, wo die Wirkungen der Organisation interessieren – so wird beispielsweise die Kundenzufriedenheit bei den Kunden evaluiert. Was banal tönt, ist keineswegs selbstverständlich: Wenn es um Leadership geht, sind die Kursbeurteilungen der Teilnehmenden von Führungskursen und ihre Selbsteinschätzung als Führungskräfte immer noch weiter verbreitet als die Evaluation der Wirkung des eigenen Führungsverhaltens bei den Direktunterstellten. Ob Leadership erfolgreich ist, misst sich einzig und alleine daran, welche Wirkung das Führungsverhalten auf das Verhalten der Geführten und letztendlich auf deren Produktivität hat. Vorgesetzte die Wirkung ihrer Führung selbst einschätzen zu lassen, ist wie die Erhebung der Kundenzufriedenheit in der eigenen Verkaufsabteilung: Es reicht nicht aus und resultiert in Fehleinschätzungen. Befragungen zeigen, dass Führungskräfte sich selbst tendenziell markant bessere Bewertungen ausstellen als sie von ihren Unterstellten erhalten.

## Investitionsziel: Optimieren der FührungswIRKUNG

Ob eine Investition in Führungsentwicklung sinnvoll ist, hängt vom aktuellen Reifegrad des Leaderships und vom gewünschten Zielzustand ab. Ein hoher Reifegrad ist wünschbar, da er das Wohlergehen der Mitarbeitenden, deren Produktivität und schlussendlich den Erfolg der Organisation in der Höhe zweistelliger Prozentbereiche beeinflussen kann. Bezüglich Ermittlung des Return on Investment ist es irrelevant, wie ein Führungskurs von den Teilnehmenden beurteilt wird, wie sich Führungskräfte selbst in ihrer Führungsrolle einschätzen oder wieviel Führungswissen (Know-how) vorhanden ist. Erfolgsrelevant ist einzig die Wirkung des tatsächlich gezeigten Führungsverhaltens (Do-how) auf die Geführten und

deren Produktivität. ceo plus geht deshalb über die reine Wissensvermittlung hinaus und konzipiert Führungs- und Teamentwicklungsprozesse, ...

- in denen die Teilnehmenden die Wirkung ihres aktuellen Stils der Führung und/oder Zusammenarbeit überprüfen können,
- die auf das Do-how fokussieren und die Teilnehmenden darin unterstützen, optimale Verhaltensweisen im Alltag auch tatsächlich umzusetzen,
- in deren Verlauf wir den Nutzen dieser Anstrengungen messen, indem wir nicht nur die Zufriedenheit erheben, sondern die Wirkung auf die Produktivität untersuchen.

Ihr Ziel ist unser Ziel: Optimale Führung, die motivierende, produktive Arbeitsumfelder zu gestalten vermag, was sich wiederum in grösserem Erfolg auszahlt.



Roger Rusch, Inhaber von ceo plus, centrum für entwicklung in organisationen, verfügt über viele Jahre Erfahrung als Organisationsberater für Veränderungsprozesse und als Trainer/Coach in Führungs- und Teamentwicklungsprozessen.

Er unterstützt Leader und Teams darin, die Wirkung des Verhaltens optimaler auf Erfolg auszurichten. Seine kundenspezifisch designten Prozesse und Arbeitsmethoden sind darauf ausgerichtet, effektive positive Veränderungen des Verhaltens zu bewirken.

Sein Approach: Dohow! In einer Zeit des Knowhows kommt die Umsetzung häufig zu kurz. Mit wirkungsvollen Methoden (aktiv erlebbare Erfahrungen, Feedbacks u.a.) stellt er das Dohow ins Zentrum und ermöglicht den Kunden so die tatsächliche Optimierung des Verhaltens dort wo es zählt: in ihrem Berufsalltag.

Sein System: Das p4p-System (pay for performance) ist ein strukturierter Entwicklungsprozess mit Wirkungsgarantie. Die Zusicherung einer effektiven Wirkung, die natürlich auch gemessen wird, ist ein Novum in der Branche.

Roger hat mit KMU, Grossunternehmen und der öffentlichen Verwaltung gearbeitet. Er ist Betriebsökonom FH/HWV (FH St. Gallen), hat einen Master in Systemischer Organisationsberatung der FH Nordwestschweiz und ist ausgebildeter Trainer in erfahrungsbasiertem Lernen (Experiential Learning).

+41 43 557 20 01, roger.rusch@ceo-plus.ch, www.ceo-plus.ch

«Effektive Verhaltensweisen in Führung und Zusammenarbeit sind gezielt entwickelbar.»