



Ultimativer Leitfaden für die Führungskräfteentwicklung



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Alles, was Sie brauchen, um bessere Führungskräfte zu entwickeln

Der Druck liegt auf Ihnen, großartige Führungskräfte zu entwickeln

Wahrscheinlich verlassen talentierte Mitarbeitende gerade jetzt Ihren Betrieb, weil sie ihren Chef oder ihre Chefin nicht ausstehen können. Oder ihre vorgesetzte Person erwartet zu viel von ihnen. Oder vielleicht wollen sie ein sinkendes Schiff verlassen, desillusioniert von der Führung und Ausrichtung des Unternehmens.

Und es ist Ihre Aufgabe, das zu ändern.

Eine monumentale Aufgabe? Ja. Unmöglich? Nein. Aus diesem Grund haben wir den ultimativen Leitfaden für die Führungskräfteentwicklung erstellt. Dieser Leitfaden enthält alles, was Sie brauchen, um starke Führungskräfte aufzubauen, die engagierte Teams führen. Wir haben zwar viele Expert:innen für Schulungsdesign und Führungskräfteentwicklung, die hinter den Kulissen hervorragende Forschungsarbeit leisten, aber dies ist kein Whitepaper oder Forschungsbericht. Vielmehr handelt es sich um einen praktischen Leitfaden, der auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kund:innen bei der erfolgreichen Umsetzung von Initiativen zur Führungskräfteentwicklung beruht.

Bei der Erstellung dieses Leitfadens wurde auch berücksichtigt, dass Sie nicht alle Herausforderungen auf einmal angehen können. Während Sie Ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm ausbauen und weiterentwickeln, kann dieser Leitfaden Ihnen dabei helfen, einzigartige Entwicklungserfahrungen für Führungskräfte in all ihren großen und kleinen Momenten zu schaffen, die sich auf die Wirkung ihrer Führung auswirken können.

Da sich die Anforderungen an Führung und Führungskräfteentwicklung ständig ändern, wird sich dieser Leitfaden ständig weiterentwickeln. Wir werden sie aktualisieren, wenn wir neue Praktiken in der Führungskräfteentwicklung erforschen und auf neue Fragen unserer Kund:innen stoßen.

Wenn Sie eine brennende Frage zur Führungskräfteentwicklung haben, senden Sie sie bitte an info.de@ddiworld.com.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Erkunden Sie die Inhalte



Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Wie beim Bau eines Hauses bildet ein solides Fundament die Grundlage für den Erfolg Ihrer Initiative zur Führungskräfteentwicklung. Dieser Abschnitt befasst sich mit wichtigen Grundelementen wie der Erstellung eines Kompetenzrahmens, der Verknüpfung der Entwicklung mit den Geschäftsprioritäten, dem Verständnis der Prinzipien des Schulungsdesigns und dem Aufbau eines Pools hervorragender Führungsmitarbeitender.



Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Die Welt der Führungskräfteentwicklung entwickelt sich mit neuen Technologien und neuen Entwicklungsansätzen weiter. In diesem Abschnitt werden sieben Best Practices vorgestellt, mit denen sich heute, morgen und in Zukunft effektive Initiativen zur Führungskräfteentwicklung erstellen lassen.



Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Tappen Sie nicht in die Falle der Aussage: „Wenn du es baust, werden sie kommen.“ Investieren Sie in einen wirkungsvollen Implementierungsansatz, der die Kommunikation, die Unterstützung der Führungskräfte, das Engagement und den Start des Programms umfasst.



Führungssituationen entdecken

Letztlich ist die Führungsentwicklung dazu da, Führungskräfte auf schwierige Führungssituationen vorzubereiten und sie dabei zu unterstützen. In diesem Abschnitt finden Sie Beispiele dafür, wie Entwicklungsinhalte und -ansätze auf wichtige Makro- und Mikro-Führungsmomente abgestimmt werden können.

Über DDI

DDI ist ein globales Beratungsunternehmen für Führungskräfte, das Unternehmen dabei unterstützt, außergewöhnliche Führungskräfte einzustellen, zu fördern und zu entwickeln. Von Personen in ihrer ersten Führungsposition bis hin zur Vorstandsebene – DDI steht Führungskräften zur Seite und unterstützt sie bei allen erfolgskritischen Momenten im Lauf ihrer Karriere. Die evidenzbasierten Assessment- und Entwicklungslösungen von DDI basieren auf fünf Jahrzehnten Forschung und Erfahrung in der Unternehmensführung und Führung von Mitarbeitenden und ermöglichen Millionen von Führungskräften auf der ganzen Welt bislang unerreichte Erfolge.

Über die Autoren

Janice Burns, Principal Consultant bei DDI, ist eine Entwicklungsdesignerin, die über jahrelange Erfahrung verfügt, um Unternehmen dabei zu helfen, ihre Geschäftsziele durch stärkere Führungskräfte zu erreichen.

Verity Creedy ist Direktorin im Produktmanagement-Team von DDI. Normalerweise lebt Verity in London, sie war aber auch schon an fünf verschiedenen DDI-Standorten tätig, unter anderem an unserem Hauptsitz in den USA.

Alex Smith ist Consulting Manager in der US-Niederlassung von DDI. Er leitet ein Team von Berater:innen und ist der Engagement Manager für mehrere der größten Partnerschaften mit Kund:innen von DDI auf der ganzen Welt.

Bruce Watt, Ph.D., ist Vizepräsident von DDIs Niederlassungen in Europa, Indien und Australien. Bruce ist hauptsächlich in London ansässig und muss in seiner Funktion sehr mobil sein. Er liebt es, mit seinen Teams und Kund:innen in so unterschiedlichen Regionen und Kulturen zu arbeiten.

Und ein besonderer Dank geht an die leitenden Redakteurinnen von DDI, Beth Almes und Nikki Dy-Liacco, für ihre Hilfe bei der Umsetzung des ultimativen Leitfadens für die Führungskräfteentwicklung.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Stand der Führungskräfteentwicklung

Führung ist schwierig

Lassen Sie uns von Anfang an klarstellen: Führen ist ein harter Job. Und es wird immer schwieriger. Unternehmen haben derzeit mit der Bindung und höheren Erwartungen von Mitarbeitenden, hybriden Arbeitsplätzen und Homeoffice, höherer Arbeitsbelastung und vielem mehr zu kämpfen, und Führungskräfte tragen die Hauptlast dieser Herausforderungen.

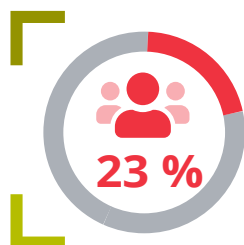
Aber angesichts dieser Herausforderungen sind viele Methoden zur Unterstützung und Entwicklung von Führungskräften nicht mehr haltbar.

Tatsächlich hat die DDI's *Global Leadership Forecast* von DDI, die seit zwei Jahrzehnten Trends und Herausforderungen im Bereich Führung untersucht, eine alarmierende Entwicklung aufgedeckt. In der *jüngsten Prognose* bewerteten nur 23 % der Führungskräfte ihre Führungskräfteentwicklung als qualitativ hochwertig, ein deutlicher Rückgang gegenüber früheren Prognosen. In den meisten Branchen ist dieses niedrige Kund:innen-Feedback ein Grund zur Sorge.

Wir wissen Folgendes über den aktuellen Stand der Führungskräfteentwicklung:

- Führungskräfte fühlen sich auf die Herausforderungen ihrer Rollen nicht vorbereitet.
- Unternehmen haben Schwierigkeiten, guten Führungskräftenachwuchs zu finden und zu entwickeln.
- Führungskräfte auf allen Ebenen fühlen sich zunehmend überfordert, verwirrt und gestresst von ihrer Rolle.
- Führungskräfte haben nicht genug Zeit, um sich der Weiterentwicklung zu widmen. Sie müssen sich stets auf die im jeweiligen Moment angemessene Entwicklung konzentrieren.
- Während die Personalabteilungen mehr Entwicklungsmöglichkeiten bieten möchte, fällt es ihnen schwer, die Zeit und die Ressourcen dafür zu finden, sowohl innerhalb ihrer eigenen Abteilungen als auch bei den Führungskräften.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen mit diesen Problemen zu kämpfen haben, dann sind Sie damit nicht allein. Wenn wir uns mit unseren Kund:innen über den aktuellen Stand der Führungskräfteentwicklung unterhalten, sprechen sie über die gleichen Probleme. Aber aufbauend auf unserer Erfahrung in der Zusammenarbeit mit unseren Kund:innen, die auf diesem Gebiet zu den Spitzenfachkräften zählen, haben wir einige grundlegende Prinzipien entwickelt, die Ihnen helfen können, nachweisbare Fortschritte bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu erzielen.



Nur 23 % der Führungskräfte bewerteten ihre Führungskräfteentwicklung als qualitativ hochwertig.

DDI, *Global Leadership Forecast 2021*



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

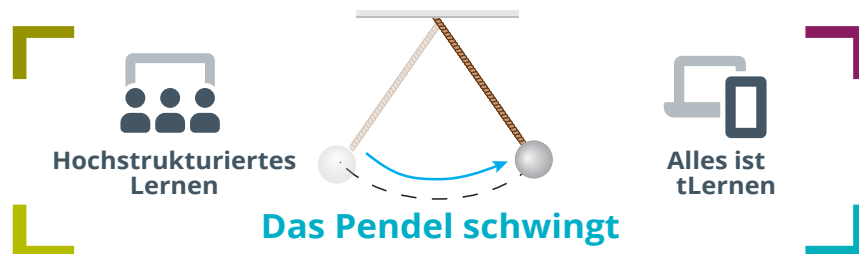
Führungssituationen entdecken

Das Pendel der Führungskräfteentwicklung

Die meisten HR- und Ausbildungsfachkräfte sind sich der Unzulänglichkeiten von Programmen zur Führungskräfteentwicklung bewusst. Darüber hinaus sind sich die meisten einig, was ein Programm erfolgreich machen würde.

Aber obwohl sie sich in der Theorie gut auskennen, haben sie oft Schwierigkeiten, ihre Vision zum Leben zu erwecken. Tatsächlich deuten Daten, die im *Harvard Business Review* veröffentlicht wurden, darauf hin, dass nur 10 % der jährlichen Ausgaben von 200 Milliarden US-Dollar für die betriebliche Aus- und Weiterbildung in den USA konkrete Ergebnisse liefern.

Bei DDI stellen wir einige dieser unterschiedlichen Ansätze für die Führungskräfteentwicklung, die über ein breites Spektrum verteilt sind, mit einem Pendel dar, das zwischen den Extremen auf beiden Seiten schwingt. Auf der linken Seite denken wir an sehr traditionelle Ansätze: persönliches, hochgradig strukturiertes Gruppenlernen im Klassenzimmer. Auf der rechten Seite gibt es mehr frei fließende Ansätze: unstrukturiertes, selbstgesteuertes, weitgehend digitales Mikrolernen. Und natürlich gibt es mehrere Methoden, die irgendwo dazwischen liegen.



HR- und L&D-Teams, die mit begrenzten Ressourcen arbeiten, haben das Gefühl, dass sie sich für einen Ansatz entscheiden müssen, was das Pendel oft in eines der beiden Extreme treibt.

Vor der Pandemie wünschten sich viele Unternehmen beispielsweise nur traditionellen Präsenzunterricht. Aber die Pandemie hat die meisten Präsenzprogramme zum Erliegen gebracht.

Einige reagierten, indem sie die Entwicklung ganz stoppten und den Schwung des Programms verloren. Andere schwenkten in das andere Extrem des Pendels und gaben einen strukturierten Ansatz auf, um den Führungskräften Zugang zu Online-Lernbibliotheken zu geben, die sie auf eigene Faust durcharbeiten konnten.

Natürlich war keiner der beiden Ansätze zufriedenstellend.

Unternehmen, die die Pandemie besser überstanden hatten, verfügten über die Ressourcen, um ihre Bemühungen zu diversifizieren und beide Seiten des Pendels je nach den organisatorischen und individuellen Bedürfnissen der Lernenden zu nutzen. Zum Beispiel könnten sie benutzerdefinierte virtuelle Klassenzimmerkurse für ausgewählte, zentrale Personengruppen erstellt und gleichzeitig Online-Kurse angeboten haben, um den Lernenden in Echtzeit Zugriff auf Inhalte zu ermöglichen, wenn sie eine Führungsherausforderung lösen.

Die Mitte finden: Eine einheitliche Führungssprache

Während Unternehmen auf dem Pendel hin und her schwingen, haben sie oft Schwierigkeiten, Inhalte zu beschaffen, die den verschiedenen Modalitäten, Ansätzen und Zwecken zu unterschiedlichen Zeitpunkten entsprechen. In vielen Fällen müssen sie Materialien kombinieren, die intern mit mehreren Anbietern erstellt wurden.

Dies kann dazu führen, dass Führungskräfte widersprüchliche Botschaften erhalten. Inhalte zur Führungskräfteentwicklung aus verschiedenen Quellen haben wahrscheinlich unterschiedliche zugrunde liegende Führungsphilosophien, -ansätze und -lösungen. Und das könnte zu einem Sammelsurium von Führungsmodellen und somit gelehrtem Führungsverhalten führen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wenn Unternehmen versuchen, eine breite Palette von Lernoptionen anzubieten, müssen sie sicherstellen, dass sie dies mit einer klar definierten Führungssprache und -kultur machen. In diesem Leitfaden zeigen wir Ihnen, wie Sie eine breite Palette von Lernmodalitäten und -tools nutzen und sie gleichzeitig mit einer leistungsstarken Grundlage verbinden können, die Ihre Führungskultur definiert und Ihre zentralen Geschäftsziele erfüllt.



Machen Sie Entwicklung zu einer Arbeitsweise.

Mit den Führungskräften in Bewegung kommen

Es kann schwierig sein, eine einzigartige Führungssprache und -kultur zu schaffen, wenn man das Gefühl hat, dass das Pendel außer Kontrolle gerät und man sich ständig anpassen muss, um fortzubestehen. Aber wir müssen ab sofort auf ständige Änderungen vorbereitet sein und uns gemeinsam mit unseren Führungskräfte bewegen.

In diesem Leitfaden werden wir über die Gestaltung von Führungserfahrungen sprechen, die Ihren Führungskräften in **kritischen Führungsmomenten** begegnen.

Diese Momente können transformativ sein, wie z. B. das Erlernen einer **neuen Rolle** oder die **Entwicklung von Strategien, um eine neue Geschäftspriorität zu erreichen**. Wir bezeichnen diese Momente als Makromomente, und sie treten auf, wenn Führungskräfte brandneue Fähigkeiten erlernen müssen (und zwar schnell!), um im Job erfolgreich zu sein. Wahrscheinlich brauchen sie in diesen Momenten auch Hilfe von anderen – sei es beim Coaching, Peer-Feedback oder bei Übungen.

Die andere Art von kritischen Führungsmomenten sind Mikromomente. Diese Herausforderungen treten während eines typischen Arbeitstages auf. Dazu gehören Situationen wie schwierige Gespräche über Leistungen, die Lösung von Teamkonflikten und sogar informelle Gespräche mit direkt unterstellten Mitarbeitenden. Auch wenn diese kurzen Momente zu diesem Zeitpunkt unbedeutend erscheinen mögen, können sie einen tiefgreifenden Einfluss auf das Engagement und die Leistung ihres Teams haben.

Im Mittelpunkt einer effektiven Führungskräfteentwicklung steht die Verpflichtung, Führungskräfte in Bewegung zu unterstützen, sowohl in den großen als auch in den kleinen Momenten der Führung.

Sie machen die Führungskräfteentwicklung nicht zu „noch etwas“, das Führungskräfte tun müssen. Sie machen die Führungskräfteentwicklung zu einer Arbeitsweise.

Machen Sie Entwicklung zu einer Arbeitsweise

Wie können Sie damit beginnen, Entwicklung zu einer Arbeitsweise zu machen? Hier sind einige grundlegende Prinzipien, die Ihrer Strategie zugrunde liegen sollten:

1. Die Führungskräfteentwicklung muss ein karrierebegleitendes Unterfangen ständiger Verbesserung sein, kein einmaliges Ereignis.
2. Die Entwicklung muss auf die Bedürfnisse der Führungskräfte zugeschnitten sein, um die Effektivität der Zeit, die sie in ihre Entwicklung investieren, zu optimieren.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

3. Die Führungskräfteentwicklung muss sowohl proaktiv sein, um die allgemeinen Fähigkeiten der Führungskräfte aufzubauen, als auch just in time, um sie bei der Bewältigung spezifischer Herausforderungen zu unterstützen.
4. Entwicklung kann nicht nur theoretisch sein. Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre neuen Fähigkeiten am Arbeitsplatz auf eine Weise anzuwenden, die für andere beobachtbar ist.
5. Die Führungskräfteentwicklung muss auf die aktuellen Bedürfnisse von Führungskräften anwendbar sein, damit sie in ihrem Fokus steht und umgesetzt wird.

Es mag entmutigend erscheinen. Aber die Führungskräfteentwicklung ist von grundlegender Bedeutung für den Erfolg des gesamten Unternehmens. Mit einem durchdachten Ansatz können Sie beachtliche Fortschritte zur Verbesserung der Führungsqualität in Ihrem Unternehmen machen.

Führungskräfteentwicklung zu jedem Zeitpunkt

Wenn Sie diesen Leitfaden lesen, bitten wir Sie, die Idee des Pendels im Hinterkopf zu behalten. Stellen Sie sich einige wichtige Fragen:

- Wie helfen Sie Ihren Führungskräften, Entwicklung zu einer Arbeitsweise zu machen? Helfen Sie ihnen, wichtige Führungsqualitäten zu entwickeln und zu üben, und bieten Sie ihnen Entwicklung auf Abruf, um ihre aktuellen Bedürfnisse zu erfüllen?
- Bieten Sie Konsistenz (d. h. Modelle, Grundprinzipien, Verhaltensbeispiele usw.) für alle Ihre Entwicklungsansätze? Haben Sie einen zentralen Ansatz, der eine einheitliche Führungssprache und -kultur für alle Ihre Führungskräfte schafft?
- Wie bauen Sie die beruflichen Laufbahnen und das Leistungsvermögen von aufstrebenden Führungskräften auf? Haben Sie einen stetigen Fluss von Nachwuchstalenten?



Sie machen Führung nicht zu „etwas anderem“, das Führungskräfte tun müssen. Sie machen die Führungskräfteentwicklung zu einer Arbeitsweise.



Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Richten Sie Ihre Leadership-Programme auf Erfolg aus

Stellen Sie sich vor, Sie bauen ein Haus ohne Bauplan oder solides Fundament. Es besteht eine ziemlich gute Chance, dass Sie nicht das Haus bekommen, das Sie sich erhofft haben. Und ohne ein solides Fundament treten schnell Risse und andere Probleme auf. Das Gleiche gilt für den Aufbau eines Fundaments für die Führungskräfteentwicklung.

Es kann verlockend sein, direkt mit der Erstellung von Inhalten und Ressourcen für Ihre Leadership-Programme zu beginnen. Doch eine solide Grundlage für die Führungskräfteentwicklung hilft Ihnen, die Wirkung und Nachhaltigkeit Ihrer Initiativen zur Führungskräfteentwicklung zu maximieren.

In diesem Abschnitt gehen wir auf verschiedene Schlüsselemente ein, die Ihnen beim Aufbau eines erfolgreichen Programms zur Führungskräfteentwicklung helfen.

Zunächst führen wir Sie durch die Verknüpfung Ihres Programms mit den wichtigsten Geschäftsprioritäten Ihres Unternehmens. Dann helfen wir Ihnen, einen Rahmen zu schaffen, der diese strategischen Prioritäten mit den Verhaltensweisen verknüpft, die Ihre Führungskräfte an den Tag legen müssen. Schließlich führen wir Sie durch die Elemente des Schulungsdesigns und der Moderation, damit Sie ein erfolgreiches Programm durchführen können.

Diese grundlegenden Elemente sind der Schlüssel zur Gestaltung einer klaren und bewussten Führungskultur. Mit einem starken Fundament für die Führungskräfteentwicklung schaffen Sie eine gemeinsame Führungssprache in Ihrem Unternehmen. Jede Führungskraft, egal auf welcher Ebene, weiß dann, was von ihr erwartet wird und was sie von den anderen erwarten kann. Und so können Sie beginnen, klare und messbare Veränderungen herbeizuführen.

Identifizieren Sie Ihre Geschäftstreiber

In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Sie Ihre Entwicklungsaktivitäten und -tools mit den strategischen und kulturellen Prioritäten Ihres Unternehmens verknüpfen können.

Erstellen Sie Ihren Rahmen für Führungskompetenzen

Kompetenzen sind das Herzstück einer effektiven Strategie zur Entwicklung von Führungskräften. Sie definieren die Bedürfnisse von Führungskräften auf verschiedenen Ebenen, die auf Ihre Geschäftsprioritäten abgestimmt sind. In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Sie einen effektiven und relevanten Kompetenzrahmen erstellen.

Führen Sie Prinzipien für die Unterrichtsgestaltung ein, die sich an den Bedürfnissen von Führungskräften orientieren

In diesem Abschnitt werden eine Reihe von Gestaltungsprinzipien vorgestellt, die den Bedürfnissen moderner Lernende entsprechen. Es enthält auch Tipps, um die Unterrichtsqualität und -wirkung Ihrer Programme zu maximieren.

Investieren Sie in großartige Moderator:innen mit Führungsqualitäten

Moderator:innen spielen weiterhin eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Führungskräften. In diesem Abschnitt finden Sie Tipps und Best Practices zur Identifizierung und Entwicklung großartiger Führungsvermittler:innen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Identifizieren Sie Ihre Geschäftstreiber

Der Kontext ist das fehlende Bindeglied

Eines der größten Hindernisse für eine erfolgreiche Entwicklung von Führungskräften ist ein fehlendes Bindeglied zwischen den Fähigkeiten, die Führungskräfte erlernen, und dem Geschäftskontext. Dieses fehlende Glied kann durch die Identifizierung von Geschäftsfaktoren behoben werden.

Ja, bestimmte Führungsqualitäten – Kommunikation, Delegation, Coaching usw. – sind universell. Aber Sie, Ihre Stakeholder:innen und Ihre Führungskräfte müssen immer noch das „Warum“ dahinter kennen, wie diese Fähigkeiten Ihr Unternehmen voranbringen.



„Etwas, das Ihre größte Stärke ist, kann sich als Schwäche herausstellen, wenn sich der Kontext ändert.“

-Harsha Bhogle
Cricket-Kommentator, Journalist

Bei DDI nennen wir das „Warum“ Ihre Geschäftstreiber. Und sie sind der erste Schritt, um die Schlüsselqualifikationen zu identifizieren und zu priorisieren, die Sie in einem Führungskräfteentwicklungsprogramm aufbauen möchten.

Identifizieren Sie Ihre Geschäftstreiber

DDI definiert Geschäftstreiber als die drei bis fünf wichtigsten Führungsherausforderungen, die Führungskräfte bewältigen müssen, um die strategischen und kulturellen Prioritäten des Unternehmens voranzutreiben.

Je nach Umfang Ihres Programms zur Entwicklung von Führungskräften können Sie die Geschäftstreiber Ihres gesamten Unternehmens identifizieren. Oder Sie schauen sich die Geschäftstreiber für einen bestimmten Geschäftsbereich, eine bestimmte Funktion oder eine bestimmte Abteilung an.

Einige Beispiele für Geschäftstreiber sind:



Es ist zwar ideal, gut ausgebildete Führungskräfte zu haben, aber die Realität ist, dass nur wenige Führungskräfte in allem gut sind.

Zum Beispiel könnte eine Führungskraft, die sich durch Kostensenkung auszeichnet, im Bereich Innovation zu kämpfen haben. Die Frage lautet: Sind Ihre Führungskräfte auf das vorbereitet, was sie als nächstes tun müssen?



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Aus diesem Grund sollte es Ihr Ziel sein, die Geschäftstreiber zu priorisieren, die Ihrem Unternehmen am besten dienen.

Es ist verlockend zu sagen, dass *alles* wichtig ist. Aber die Identifizierung der wichtigsten Verhaltensweisen wird Ihnen helfen, Ihre Führungskultur zu definieren.

Verbinden Sie Geschäftstreiber mit Kompetenzen

Es ist hilfreich, einige Schlüsselstrategien zu priorisieren. Strategie ist jedoch nutzlos, wenn Sie sie nicht durch das Verhalten von Führungskräften zum Leben erwecken. Aus diesem Grund bauen wir in jeden Geschäftstreiber drei Schlüsselkomponenten ein:

- 1. Eine Definition:** Die Definition beschreibt die Essenz dessen, was Sie zu erreichen versuchen. Die Definition des Aufbaus von Kundenbeziehungen ist für die eine Person nicht unbedingt dieselbe wie für die andere. Es ist wichtig, sich von Anfang an auf die gleiche Seite zu stellen.
- 2. Ähnliche Kompetenzen:** Welche Verhaltensweisen müssen Ihre Führungskräfte an den Tag legen, um das Ziel zu erreichen? In vielen Fällen verfügen Sie über primäre Kompetenzen, die für den Erfolg unerlässlich sind, sowie über sekundäre Kompetenzen. Sekundäre Kompetenzen sind möglicherweise nicht der Bereich, auf den man sich zunächst konzentrieren sollte, sie können aber später relevant werden.
- 3. Verwandte Persönlichkeitsmuster:** Persönlichkeitsmuster sind auf höheren Führungsebenen wichtiger als auf niedrigeren Ebenen. Aber es kann immer noch relevant sein, über Persönlichkeitsaspekte nachzudenken, die ein bestimmtes Verhalten ermöglichen oder entgleisen lassen. Führungskräfte können davon profitieren, wenn sie sich darüber im Klaren sind, wie sich ihre Persönlichkeit auf ihre wichtigsten Verhaltensweisen auswirkt.

Hier ist ein Beispiel dafür, wie Geschäftstreiber eine Verbindung zu den Kompetenzen und Persönlichkeitsmustern herstellen können, die Sie bei Ihren Führungskräften suchen:

GESCHÄFTSTREIBER Aufbau von strategischen Partnerschaften und Beziehungen

Definition

Aufbau von strategischen Allianzen und Partnerschaften mit anderen Führungskräften innerhalb der Organisation zur gemeinsamen Umsetzung von Geschäftsstrategien.

Kompetenzen

Primär:

- Netzwerke und Partnerschaften pflegen
- Strategischer Einfluss

Sekundär:

Überzeugende Kommunikation

Persönlichkeitsmuster

Befähigt:

- Starke zwischenmenschliche Beziehungen
- Ausgeglichenheit und innere Ruhe auch in Krisensituationen

Führt zum Scheitern:

- Schlechte zwischenmenschliche Beziehungen
- Schwierigkeiten, Vertrauen aufzubauen, emotional distanziert

Kompetenzen definieren die Verhaltensweisen, die Ihre Geschäftstreiber antreiben, und verknüpfen Ihre Strategie zur Entwicklung von Führungskräften mit Ihrer Geschäftsstrategie. Daher ist es wichtig, ein effektives Führungskompetenzmodell mit klar definierten und relevanten Kompetenzen zu haben.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Erstellen Sie Ihren Rahmen für Führungskompetenzen

Wie sieht gute Führung aus?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, muss ein Rahmen für Führungskompetenzen aufgebaut werden. Wie können Sie Ihre Führungskräfte ohne einen Rahmen bewerten? Und noch wichtiger: Wie können sich Führungskräfte selbst einschätzen?

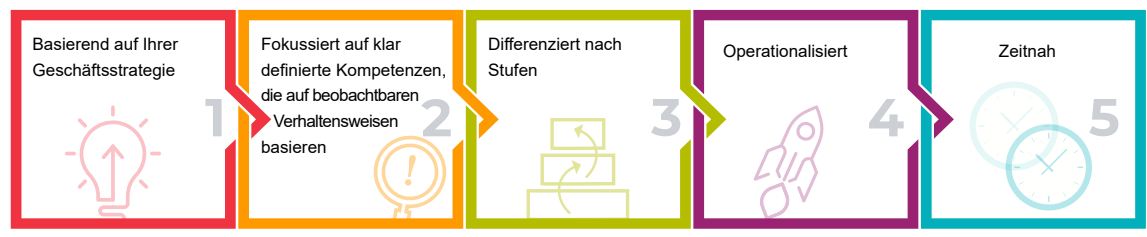
Die Erstellung eines Plans für gute Führung hängt davon ab, die Verhaltensweisen und Kompetenzen zu identifizieren, die Führungskräfte zeigen müssen.

Ein Rahmenwerk für Führungskompetenzen hilft Ihnen, Ihre Führungsziele klar zu definieren und herauszufinden, wie diese den Erfolg Ihrer Organisation ermöglichen. Er schafft auch eine gemeinsame Führungssprache, die die Erwartungen und Handlungen von Führungskräften auf allen Ebenen und Rollen in Einklang bringt. Führungskräfte wissen, was von ihnen erwartet wird und was sie von anderen erwarten können. Letztendlich fördert diese gemeinsame Führungssprache konsistente Verhaltensweisen und trägt dazu bei, Ihre Unternehmenskultur zu gestalten.

Bei DDI definieren wir fünf Schlüsselemente, die einen großartigen Kompetenzrahmen ausmachen:

1. Basierend auf Ihrer Geschäftsstrategie (siehe vorherigen Abschnitt zu [Geschäftstreibern](#))
2. Fokussiert auf klar definierte Kompetenzen, die auf beobachtbaren Verhaltensweisen basieren
3. Differenziert nach Stufen
4. Operationalisiert
5. Zeitnah

Schlüsselemente eines starken Kompetenzrahmens



Was ist eine Kompetenz?

Eine **Kompetenz** ist eine Gruppe spezifischer Verhaltensweisen und Fähigkeiten – zwischenmenschliche Fähigkeiten, Führungsqualitäten, betriebswirtschaftliche Fähigkeiten und/oder persönliche Eigenschaften –, die eine effektive Leistung in einer Rolle definieren.

Führungskompetenzen mögen konzeptionell einfach zu verstehen sein, aber Führung findet nicht im Kopf statt. Es geschieht, wenn Führungskräfte erfolgreich die Einstellungen und Verhaltensweisen anderer beeinflussen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Die Merkmale großer Kompetenzen

Starke Kompetenzen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

Klar definiert	Viele Kompetenzen bieten grobe Definitionen, gehen aber nicht konkret darauf ein, wie die Kompetenz in der Praxis genau aussieht.
Verhaltensbezogen	Sie müssen die Verhaltensweisen definieren, die eine Führungskraft anwenden sollte, um die Kompetenz umzusetzen.
Beobachtbar und messbar	Die mit der Kompetenz verbundenen Verhaltensweisen müssen beobachtbar und leicht messbar sein, damit die Führungskräfte ein Feedback zu ihrer Leistung in Bezug auf die Kompetenz erhalten können.
Einsetzbar in zahlreichen Talentmanagementprozessen	Die Kompetenzen müssen in allen Prozessen konsistent sein, einschließlich Einstellung , Beförderungsentscheidungen, Beurteilungen und Entwicklung . Ohne Konsistenz ist es schwierig, die Beherrschung und den Fortschritt von Kompetenzen zu messen.
Bereitstellung eines Rahmens für Coaching und Feedback	Die Teammitglieder sollten in der Lage sein, spezifisches Feedback darüber zu geben, wie jemand auf der Grundlage der in der Kompetenz beschriebenen Verhaltensweisen vorgeht.
Angemessen spezifisch (wenn nicht zu breit oder zu eng)	Es ist wichtig, spezifisch genug zu sein, um zu wissen, wie ein Verhalten aussieht, aber nicht so spezifisch, dass das Verhalten auf eine bestimmte Rolle oder Funktion beschränkt ist.



Referenzhandbuch:




Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

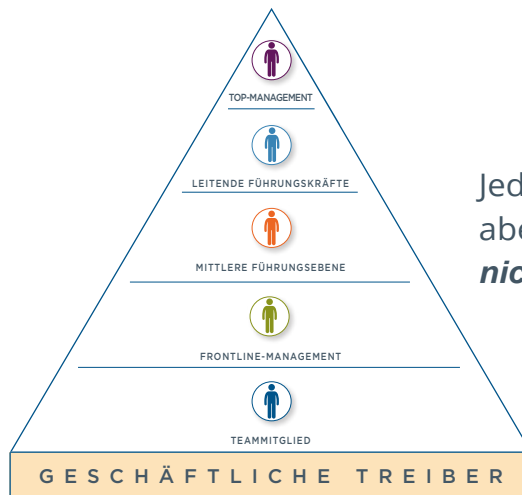
Aus diesen Gründen legen wir großen Wert auf die Schlüsselhandlungen einer Kompetenz. Hier ist ein Beispiel für eine DDI-Führungskompetenz:



 Kompetenz: Partnerschaften aufbauen	 Definition: Entwicklung und Nutzung von Beziehungen innerhalb und zwischen Arbeitsgruppen, um Ergebnisse zu erzielen.
 Schlüsselverhaltensweisen	
<ul style="list-style-type: none"> Sucht nach Möglichkeiten, Beziehungen aufzubauen—Baut proaktiv funktionierende Arbeitsbeziehungen zu Personen auf, die über das Wissen, die Erfahrung, die Ressourcen oder den Einfluss verfügen, Arbeitsziele voranzutreiben. Bestimmt gemeinsame Ziele—Tauscht Informationen über die Situation/Aufgabe aus, um für beide Seiten hilfreiche Ziele und Ergebnisse zu bestimmen; ermittelt Probleme und Bedenken; fasst zusammen, um das eigene Verständnis zu überprüfen. Entwickelt eigene Ideen und Ideen anderer weiter—Bringt eigene Ideen ein und entwickelt die anderer weiter. Holt Zustimmung ein—Erhält die Zustimmung der Partner und bringt sie dazu, die eigenen Ideen zu unterstützen; kann durch robuste Begründungen deutlich machen, welchen Nutzen die eigene Vorgehensweise hat; trifft Vereinbarungen und erzielt eine Einigung über nächste Schritte (wer erledigt was bis zu welchem Zeitpunkt), benötigte Ressourcen und Unterstützung sowie die Art und Weise, wie Fortschritte gemessen werden. Unterstützt Partner—Bietet wertvolle Informationen, Ressourcen bzw. Zeit, um Win/Win-Ergebnisse zu erzielen; räumt den Zielen der Gruppe eine höhere Priorität ein als den eigenen. Bezieht andere ein—Fragt andere nach ihrer Meinung und ihren Ideen, um ihre Unterstützung zur Klärung der Situation, das Entwickeln von Lösungen, das Ermitteln erforderlicher Ressourcen und das Ergreifen von Maßnahmen zu gewinnen. Erhält und stärkt das Selbstwertgefühl anderer—Zeigt anderen die eigene Wertschätzung durch das Anerkennen ihrer konkreten Beiträge, Erfolge und Fähigkeiten. 	

Differenzierung Ihres Kompetenzrahmens für Führungskräfte nach Ebenen

Eine der großen Fragen, die wir von Kund:innen hören, ist, ob sie ihren Kompetenzrahmen nach Führungsebene differenzieren müssen. Die Antwort: Ja, aber nur dort, wo es wichtig ist.

Zum Beispiel müssen sowohl eine **Führungskraft auf unterer Ebene** als auch ein CEO effektiv kommunizieren. Aber die Art und Weise, wie sie ihre Kommunikationsfertigkeiten in ihren Rollen einsetzen, sieht sehr unterschiedlich aus. Es ist wichtig, dass Sie diese Unterschiede definieren. Wenn Unternehmen über einen Kompetenzrahmen verfügen, der für alle passt, schränkt dies ihre Fähigkeit ein, die Kompetenzen zu nutzen – sei es für Auswahl-, **Nachfolge-** oder **Entwicklungszwecke**.




 Jede Ebene ist anders,
 aber differenzieren Sie
nicht ohne Grund.


© Development Dimensions International, Inc., 2021. Alle Rechte vorbehalten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Allerdings versuchen einige Organisationen, eine Differenzierung zu erzwingen, wo es keine gibt. Zum Beispiel könnten sie das „Coaching und Entwicklung anderer“ auf einer hohen **Führungsebene** anders definieren als auf **der mittleren Führungsebene**. Die Realität ist jedoch, dass die Verhaltensweisen, nach denen Sie beim Coaching suchen, auf beiden Ebenen genau dieselben sein können.

Unser Rat? Unser Tipp? Stellen Sie sicher, dass Ihr Kompetenzrahmen nach Führungsebene differenziert ist, ohne eine künstliche Differenzierung zu erzwingen. Es gibt einige legitime Unterschiede nach Niveau.

Also ja, es ist wichtig, dass Sie Ihre Kompetenzen nach Niveau differenzieren. Aber nur, wenn es darauf ankommt.

Auszug aus dem Cascading Framework (Beispiel)

Teammitglied	Untere Führungsebene	Führungskraft der mittleren Ebene	Leitende Führungskraft
			Festlegung der strategischen Ausrichtung
	Andere inspirieren	Andere inspirieren	die Vision verkaufen
Zusammenarbeit	Partnerschaften aufbauen	Pflege von Partnerschaften	Pflege von Partnerschaften
Arbeitsstandards	Ausführung	Ausführung des Fahrens	Ausführung des Fahrens
Anpassungsfähigkeit	Erleichterung des Wandels	Erleichterung des Wandels	Den Wandel anführen
Entscheidungsfindung	Entscheidungsfindung	Operative Entscheidungsfindung	Strategische Entscheidungsfindung
Kundenbindung aufbauen	Kundenorientierung	Kundenorientierung	Kundenorientierung

So operationalisieren Sie Ihren Kompetenzrahmen für Führungskräfte

Der beste Kompetenzrahmen der Welt ist nutzlos, wenn er herumliegt und Staub ansetzt.

Was ein Framework effektiv macht, ist die Art und Weise, wie Sie es konsistent in Ihren Führungs- und Talentsystemen einsetzen.

Aber Sie müssen nicht versuchen, Ihren Kompetenzrahmen auf einmal zu operationalisieren.

Überlegen Sie sich bewusst, wo Sie anfangen und arbeiten Sie sich dann zu anderen Bereichen vor.

Berücksichtigen Sie bei der Entscheidung, wo Sie anfangen möchten, Folgendes:

- Welche Bereiche haben die höchste Priorität, um die gewünschten Erfolgskompetenzen zu klären?
- Woher nehmen Sie das Momentum?
- Wo haben Sie die Begeisterung und die Zustimmung der Stakeholder:innen für die Einführung eines Kompetenzmodells?



In diesem Leitfaden konzentrieren wir uns in erster Linie darauf, wie Kompetenzen beim Lernen und in der Entwicklung zum Leben erweckt werden. Seien Sie sich jedoch bewusst, dass die Integration Ihres Führungskompetenzrahmens in Ihre Entwicklungsbemühungen Auswirkungen auf andere Bereiche des Talentmanagements haben kann. Sie Ihren Rahmen für Führungskompetenzen in Ihr größeres Talentmanagement-Modell integrieren, werden Sie die höchste Rendite für Ihre Investition erzielen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wie oft sollten Sie Ihren Kompetenzrahmen für Führungskräfte aktualisieren?

Wenn Sie Ihren Kompetenzrahmen für Führungskräfte haben, **wie oft müssen Sie ihn aktualisieren?** Auf diese Frage gibt es nicht die eine richtige Antwort.

Wir haben mit Kund:innen zusammengearbeitet, die ihre Frameworks jedes Jahr wie ein Uhrwerk aktualisieren. Wir haben auch mit Unternehmen zusammengearbeitet, die sich seit einem Jahrzehnt nicht mehr mit ihrem Kompetenzmodell befasst haben.

Im Allgemeinen müssen Sie Ihr Kompetenzmodell ändern, wenn sich Ihre Geschäftsstrategie ändert. Auslöser können Fusionen und Übernahmen, digitale **Transformation**, erhebliche Veränderungen in der Geschäftsstrategie oder sogar eine globale Pandemie sein.

Es geht darum, sich zu fragen: „Wie reagieren wir? Welche Änderungen nehmen wir am Unternehmen vor? Wie wirkt sich das auf unsere Kultur aus und was benötigen wir von unseren Führungskräften?“

Wenn Sie Ihr Framework nicht regelmäßig neu ausrichten, kann es sein, dass Sie keinen „Nordstern“ haben, der Ihre Strategie zur Entwicklung von Führungskräften leitet.

Eine ganzheitliche Sicht auf den Erfolg

Kompetenzen sind das Herzstück einer effektiven Initiative zur Entwicklung von Führungskräften, aber es gibt noch andere Elemente, die zum Erfolg in Führungsrollen beitragen. Diese werden in einem so genannten **Erfolgsprofil-SM** erfasst. Ein Erfolgsprofil umfasst vier Schlüsselemente des Erfolgs: Wissen, Erfahrung, Kompetenzen und persönliche Eigenschaften.

Aus der Entwicklungsperspektive liegt Ihr Fokus möglicherweise hauptsächlich auf Kompetenzen, aber es gibt Zeiten, in denen Sie andere Elemente als Teil eines umfassenden Entwicklungsplans einbeziehen können. So können Sie den Führungskräften beispielsweise vorschlagen, bestimmte Erfahrungen auf der Grundlage des Erfolgsprofils zu machen. Sie können Führungskräften auch helfen zu verstehen, wie ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale mit denen übereinstimmen, die für eine bestimmte Rolle oder Ebene identifiziert wurden. Das Erfolgsprofil kann als leistungsstarke Blaupause sowohl für **das Assessment als auch die Entwicklung** dienen.





Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Zusammenfassung: Verwenden Sie Ihr Framework für die ersten Schritte

In diesem Abschnitt haben wir viele Best Practices zur Schaffung eines soliden Rahmens für Führungskompetenzen vorgestellt. Wir wissen, dass es viel ist.

Wichtig ist, dass Sie mit dem Aufbau des Rahmens beginnen, um die Ziele Ihrer Bemühungen zur Entwicklung von Führungskräften zu klären. Sie müssen nicht Jahre damit verbringen, ihn aufzubauen. Besser ist es, einen ersten groben Rahmen zu erstellen, und ihn anschließend nach Bedarf anzupassen.

✗ Don'ts	✓ Dos
Reduzierung des Modells auf ein reines „HR-Ding“	Integrieren des Kompetenzmodells in die Unternehmensstrategie
Verwenden weit gefasster, unklarer Zuständigkeiten	Fokussierung auf umsetzbare Verhaltensweisen
Forcieren von Kompetenzen nach Ebene	Differenzierung nach Stufe, nur wenn signifikant
Zu viel Zeitaufwand für die Erstellung des Rahmens	Identifizierung von Auslösern zwecks Aktualisierung
Ungenutzklassen des Modells	Operationalisierung des Modells in Bezug auf jegliches Handeln



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Führen Sie Prinzipien für die Unterrichtsgestaltung ein, die sich an den Bedürfnissen von Führungskräften orientieren

Sind Instruktionsdesign-Prinzipien heutzutage en vogue?

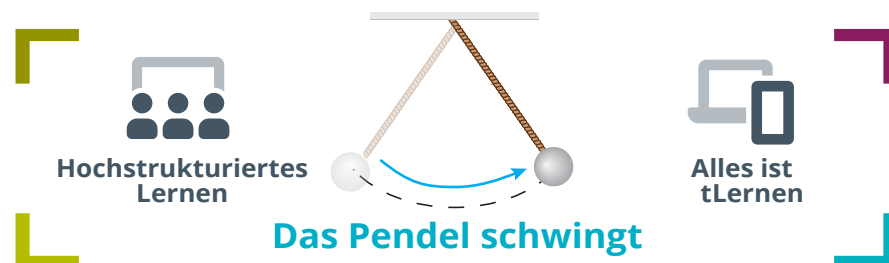
Erinnern Sie sich an das [Pendel](#) der Führungskräfteentwicklung, das wir am Anfang dieses Leitfadens erwähnt haben?

Diese Metapher wird wieder relevant, wenn man das Instruktionsdesign betrachtet.

In der Vergangenheit bevorzugte das Instruktionsdesign die linke Seite dieses Pendels. Basierend auf bewährten Techniken erstellten Instruktionsdesign-Expert:innen sorgfältig Lernerfahrungen, die bestimmten Prinzipien und Regeln für das Lernen folgen. Oft stützte sich dieser Ansatz auch auf sachkundige Ausbilder:innen oder den „der Lehrer weiß es am besten“-Ansatz.

Obwohl hochgradig strukturiertes Lernen viele klare Vorteile bietet, kann es sich unflexibel anfühlen. Dieser „Einheitsgröße für alle“-Ansatz lässt oft nicht genug Raum für personalisiertes oder spontanes Lernen.

Infolgedessen begannen die Unternehmen, in das andere Extrem zu schwenken. Sie verzichteten vollständig auf Design und verfolgten einen völlig unstrukturierten Ansatz, bei dem alles Lernen ist. Artikel: [Podcasts](#). Videos: [Kurze Kurse](#). All dies zählt als Lernen!



Bis zu einem gewissen Grad stimmt das auch. Alles, was wir täglich tun, trägt zum Lernen bei. Die Frage ist jedoch, ob diese selbstgesteuerten Erfahrungen echte Veränderungen bewirken. **Lernen ist nur dann wichtig, wenn es sich auf das Verhalten von Führungskräften auswirkt.**

Anstatt sich auf eines der beiden Extreme zu konzentrieren, ist es besser, grundlegende Säulen anzuwenden, die die Bedürfnisse der Führungskraft in den Mittelpunkt stellen.

Unabhängig davon, ob Sie Ihre eigenen Erlebnisse erstellen oder Inhalte von einem Anbieter kaufen, ist es wichtig, dass Sie sich auf die Grundlagen des Entwicklungsansatzes verlassen. Diese Grundlagen sollten anwendbar sein, unabhängig davon, ob Sie ein mehrtägiges Leadership-Programm oder ein 2-minütiges Video entwerfen.

In diesem Abschnitt stellen wir Ihnen die Prinzipien des Instruktionsdesigns vor, die DDI verwendet, um unseren Ansatz für die Entwicklung von Führungskräften zu leiten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken



Relevant

Ein gutes Unterrichtsdesign stellt die Bedürfnisse von Führungskräften in den Mittelpunkt und stellt sicher, dass das, was sie lernen, für ihre Herausforderungen von großer Bedeutung ist.

Gestaltungsgrundsatz Nr. 1: Relevant

Zu oft werden Führungskräfte mit Rahmenbedingungen und Situationen konfrontiert, die für die Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, nicht unmittelbar relevant sind. Effektives Lernen muss sich mit realen Situationen befassen und Führungskräfte auf praktischer Ebene ansprechen.

Führungskräfte müssen sich mit dem Zweck einer Organisation verbunden fühlen. Sie wollen sehen, wie ihre Entwicklung mit Werten, strategischen Prioritäten und breiteren Geschäftszielen zusammenhängt.

Der Aufbau von Relevanz in Inhalten und Erfahrungen umfasst mehrere einfache, aber tiefgreifende Elemente:

- **Einbringen der Organisationskultur:** Finden Sie Wege, die aktuelle Situation der Führungskräfte einzubeziehen, indem Sie Konzepte mit den Unternehmenswerten oder aktuellen Initiativen verknüpfen. Fragen Sie Führungskräfte: „Funktioniert das in unserem Unternehmen? Wenn nicht, warum?“
- **Nutzung von Lernszenarien:** Bitten Sie die Führungskräfte bei der Einführung eines Themas, Beispiele oder Szenarien zu nennen, die für sie relevant sind. Vorbereitete Beispiele können funktionieren, aber geben Sie Führungskräften die Möglichkeit, andere vorzuschlagen. Machen Sie es einfach, Übungen anzupassen und die Arbeitsplatzsituationen der Führungskräfte einzubeziehen.
- **Nach den Bedürfnissen der Lernenden fragen:** Fragen Sie die Führungskräfte, welchen Herausforderungen sie am häufigsten begegnen. Wo brauchen sie jetzt am meisten Hilfe?



Individuell abgestimmt

Jede Minute, die Führungskräfte mit Lernen verbringen, muss für den Einzelnen von Bedeutung sein. Aus diesem Grund fordern Führungskräfte eine tiefere Personalisierung des Lernens.

Gestaltungsgrundsatz Nr. 2: Personalisiert

Führungskräfte haben nur begrenzt Zeit für ihre Entwicklung. Deshalb ist es wichtig, dass jede Minute, die Sie mit dem Lernen verbringen, sinnvoll ist. Das ist der Grund, warum Personalisierung so wichtig ist – und warum es von Führungskräften lautstark gefordert wird.

Viele Lern- und Entwicklungspraktiker:innen haben Schwierigkeiten zu definieren, was personalisiertes Lernen wirklich bedeutet. (Wir werden [später in diesem Leitfaden](#) mehr darüber sprechen.) Bedeutet das, dass jede Führungskraft ihren eigenen digitalen Lernpfad hat? Bedeutet Personalisierung, dass Inhalte auf individuellen [Assessment-Ergebnissen](#) basieren? Bedeutet es, Inhalte zu empfehlen, die auf dem basieren, womit sich eine Führungskraft zuvor beschäftigt hat? Oder bedeutet es, Führungskräften Inhalte zu bieten, die ihre Entwicklung maximieren?



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Personalisiertes Lernen kann all diese Formen annehmen. Bei DDI glauben wir, dass es bei der personalisierten Führungskräfteentwicklung darum geht, Führungskräfte im Moment abzuholen und ihre einzigartigen Bedürfnisse angesichts der Herausforderungen zu erkennen, mit denen sie bei ihrer Arbeit konfrontiert sind.

Personalisiertes Lernen **ist aber kein** Freibrief für alle, bei dem jede Führungskraft unterschiedliche Modelle, Philosophien und Verhaltensweisen erlernt. Eine personalisierte Lernlösung ist auch keine Engine für künstliche Intelligenz (KI), die Inhalte empfiehlt (obwohl diese KI-Engines eine große Hilfe sein können!).

Vielmehr ist personalisiertes Lernen eine Möglichkeit, Daten und Erkenntnisse zu nutzen, um gezielte, persönliche Erfahrungen zu schaffen, die bei Führungskräften auf der Grundlage ihrer Persönlichkeit, Erfahrungen, Vorlieben und Position im Unternehmen eine tiefe Resonanz finden. Kurz gesagt, Personalisierung ist das Herzstück, um **Entwicklung zu einer Arbeitsweise zu machen**.



Immersiv

Immersives Lernen ist die Schaffung einer vollständigen Umgebung, in der Menschen wie im wirklichen Leben interagieren und Aufgaben ausführen können. Immersion ist wichtig, damit Menschen ihre Fähigkeiten üben und anwenden können.

Gestaltungsgrundsatz Nr. 3: Immersiv

Schnelles Quiz: Ist **immersives Lernen** das Gleiche wie virtuelle Realität?

Das ist die erste Frage, die wir hören, wenn wir über immersives Lernen sprechen. Virtual Reality ist eine unglaublich leistungsfähige Art des immersiven Lernens. Aber es gibt noch andere Möglichkeiten, eine immersive Lernerfahrung zu bieten.

Immersives Lernen ist Learning by Doing. Die Lernenden werden zu aktiven Teilnehmenden des Lernprozesses, indem sie sich direkt mit Situationen und Herausforderungen auseinandersetzen, mit denen sie sich identifizieren können.

Während der pädagogische Wert eines immersiven Lernprogramms stark ist, trägt es auch zu einem Lernen bei, das absorbierend und befriedigend ist. Dies ist wichtig in einer Welt, in der Führungskräfte ständig einer ganzen Reihe von ansprechenden Erfahrungen außerhalb des formalisierten Lernens ausgesetzt sind.

Neue Technologien wie Virtual Reality können wichtige Werkzeuge sein. Da wir mit führenden Anbietern von VR-Erlebnissen zusammengearbeitet haben, haben wir festgestellt, dass sie nützlich sind, um unglaublich effektive, empathische Erlebnisse zu schaffen. VR bietet auch eine großartige Möglichkeit, unbefangene Führungsqualitäten in einem sicheren Raum realistisch zu üben. Und Führungskräfte lieben es.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

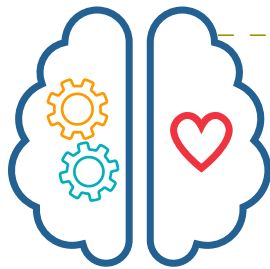
Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Traditionellere Simulationen (manchmal in Assessment-Centern zu finden) können ebenfalls tiefgreifende Erfahrungen bieten. Diese „Day in the Life“-Gelegenheiten ermöglichen es Führungskräften, ihre Fähigkeiten in einem realistischen Szenario zu demonstrieren, jedoch ohne die Konsequenzen des realen Lebens.

Gleichzeitig legen Führungskräfte auch großen Wert auf den traditionelleren Ansatz des Echtzeit-Übens von Führungsqualitäten wie Coaching oder Delegieren mit Kolleg:innen. Das Lernen mit und von anderen befriedigt das starke Bedürfnis nach Verbundenheit, das wir alle haben.

Wenn es um immersive Erlebnisse geht, geht es nicht nur darum, eine bestimmte Technologie oder einen singulären Ansatz zu verwenden. Wichtig ist, dass Führungskräfte die Möglichkeit haben, einen Schritt zurückzutreten und sich voll und ganz auf die Entwicklung der Fähigkeiten zu konzentrieren, die sie zu besseren Führungskräften machen.



Menschlich

Jede Person bringt ihren Kopf und ihr Herz in ihre Arbeit, ihre Rolle und jede Interaktion ein. Führungskräfte müssen erkennen, dass ihre Arbeit zutiefst menschlich ist.

Gestaltungsgrundsatz Nr. 4: Menschlich

Dieses Instruktionsdesign-Prinzip mag das offensichtlichste sein, und doch wird es oft übersehen. Im allgemeinen Eifer, Führungskräften zu helfen, besser zu werden, vergisst man leicht, dass es sich um Menschen handelt, die mit Menschen zu tun haben. Viele der Herausforderungen, die Führungskräfte bewältigen müssen, rufen eine intellektuelle oder emotionale Reaktion hervor – oder beides.

Führungskräfte bringen ihren Kopf und ihr Herz in ihre Arbeit, in ihre Rolle und in jede Interaktion ein. Jede einzelne Person hat eigene Stärken und Schwächen, die es zu bewältigen gilt. Sie tun ihr Bestes, um mit den erwarteten und unerwarteten Herausforderungen und Chancen umzugehen, die sich jeden Tag ergeben.

Aus diesem Grund muss Führungskräfteentwicklung auf menschlicher Ebene anknüpfen. Bei DDI erreichen wir dies auf verschiedene Weise in unserem Lerndesign:

- **Das Herz ansprechen.** Bewerten Sie Lerninhalte dahingehend, wie und wo sie bei den Lernenden Emotionen auslösen. Dies kann durch Videos, offene Diskussionen, reale Beispiele oder andere Methoden geschehen, um Führungskräfte in eine sichere Lernumgebung einzubinden.
- **Frustrationen anzapfen.** Es ist üblich, dass Führungskräfte auf Probleme stoßen, wenn sie versuchen, neue Fähigkeiten anzuwenden. Es ist wichtig, Herausforderungen aufzuzeigen und darüber zu sprechen, was die Anwendung dieser Fähigkeiten erschwert hat.
- **Storytelling einsetzen.** Die Moderatoren sollten Beispiele aus ihren eigenen Erfahrungen teilen, um Punkte zu veranschaulichen und die Lernenden zu ermutigen, dasselbe zu tun. Sie können Punkte mit Szenarien und starken Geschichten zum Leben erwecken.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken



Vertrauenswürdig

In einer Welt, die von Suchmaschinen angetrieben wird, müssen Führungskräfte wissen, dass die Entwicklung, die sie erhalten, glaubwürdig und effektiv ist und nicht nur die beliebteste.

Gestaltungsgrundsatz Nr. 5: Vertrauenswürdig

Das letzte Instruktionsdesign-Prinzip ist eines, das in einer suchmaschinengesteuerten Welt immer wichtiger wird: Trusted Content.

Wenn Sie eine Frage zu etwas haben, was ist Ihre erste Reaktion? Gehen Sie direkt ins Internet? Es ist schnell und bequem, oder? In nur wenigen Sekunden können Sie sich durch Artikel, Bilder, Videos und mehr klicken, die wahrscheinlich Ihre Frage beantworten können.

Aber woher wissen Sie, welche Inhalte glaubwürdig sind? Was wissen Sie über das Fachwissen der Person, die sie erstellt hat? Woher wissen Sie, dass die Antwort, die Sie erhalten, korrekt ist? Oder dass der empfohlene Ansatz zu Ihnen passt?

Sie können nicht mit dem Internet konkurrieren oder Führungskräfte daran hindern, nach Lösungen zu suchen. Es ist jedoch wichtig, dass Führungskräfte **eine formale Entwicklung** erhalten, die auf einem wissenschaftlichen, datengesteuerten Ansatz basiert. Sie müssen auch wissen, dass die von Ihnen angebotene Entwicklung ihnen helfen wird, Fähigkeiten aufzubauen und eine bessere Führungskraft zu werden. Es sollte mehr sein als nur ein paar schnelle Tipps, die Ihnen bei dem jeweiligen Problem helfen.

Noch besser – was wäre, wenn sie in Echtzeit in Ihrem Unternehmen nach den Lösungen suchen könnten, die sie benötigen, wenn sie ein Echtzeitproblem haben? Was wäre, wenn sie Lösungen finden könnten, die auf Ihre Unternehmensvision und ihre Bedürfnisse abgestimmt sind? Das ist es, was wir anstreben, wenn wir darüber nachdenken, Führungskräfte im Moment abzuholen.

Anwenden von Prinzipien des Instruktionsdesigns

Möglicherweise entspricht nicht jedes Lernelement in Ihrem Programm allen fünf Prinzipien des Instruktionsdesigns. Und das ist in Ordnung. Einige erfüllen vielleicht zwei oder drei, andere alle fünf.

Das Wichtigste ist, dass Sie sich darüber im Klaren sind, was Ihre Prinzipien für das Instruktionsdesign sind und wie jedes Element Ihres Programms diese erfüllt. Wenn Teile Ihres Programms nicht mehr den Grundsätzen des Instruktionsdesigns entsprechen, sollten Sie sich fragen, ob sie Ihre Strategie und Ihre Ziele wirklich unterstützen.

 Relevant	 Personalisiert	 Immersiv	 Menschlich	 Vertrauenswürdig
„Verbindung zu meinen Herausforderungen und meiner Organisation.“	„Zeigen Sie auf, worin der einzigartige Wert für mich besteht.“	„Lassen Sie mich die Herausforderung erleben.“	„Helfen Sie mir, die emotionale Verbindung zu der Situation zu spüren.“	„Das wird für mich nützlich sein.“



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

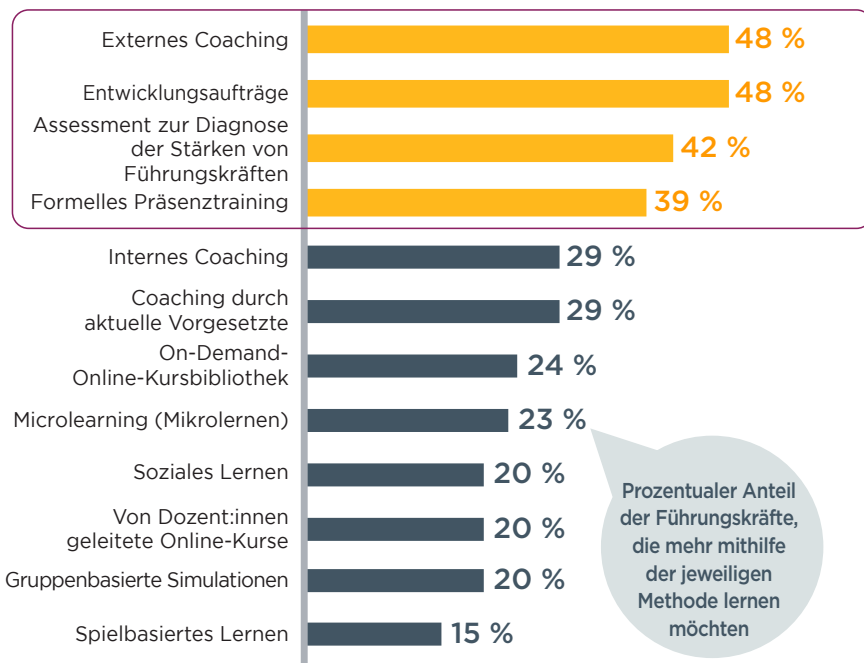
Investieren Sie in großartige Moderator:innen mit Führungsqualitäten

Wie wichtig sind gute Moderator:innen für eine effektive Führungskräfteentwicklung?

Haben digitale Lernmöglichkeiten das menschliche Element der Führungskräfteentwicklung obsolet gemacht? Wir haben keine Beweise dafür gefunden, dass dies der Fall ist, weshalb es immer noch so wichtig ist, in großartige Führungsvermittler:innen für Live-Lernerfahrungen zu investieren.

Tatsächlich sagen uns Führungskräfte immer wieder, dass sie sich mehr menschliche Interaktion beim Lernen wünschen. Sie wollen mehr Coaching. Mehr Entwicklungsaufgaben mit Feedback. Und auch mehr formelle Präsenzs Schulungen. Also ja, sie sind begierig darauf, großartige Moderator:innen zu haben, die sie auf ihrem Weg zur Entwicklung von Führungskräften begleiten!

So möchten 15.000 globale Führungskräfte gern lernen



Prozentualer Anteil der Führungskräfte, die mehr mithilfe der jeweiligen Methode lernen möchten

© Development Dimensions International, Inc. 2021. Alle Rechte vorbehalten.

Wer sollte Ihre Gruppentrainings moderieren?

Die Frage, „wer“ Kurse moderieren soll, ist für viele Unternehmen eine große Frage.

- Sollten sie sich auf das Fachwissen der externen Vermittler:innen eines Anbieters verlassen?
- Ist es besser, Mitarbeitende in der Schulungsabteilung des Unternehmens für die Durchführung interner Schulungen zu zertifizieren?
- Sollten sie Mitarbeitende in verschiedenen Bereichen des Unternehmens schulen, um diese Kurse zu moderieren?

Auf keine dieser Fragen gibt es eine einfache Antwort, da vieles davon von Ihrer Unternehmenskultur und Ihrem Budget abhängt. Natürlich ist die erste Frage, die es zu beantworten gilt, eine praktische Frage: Verfügen Sie intern über die nötige Bandbreite, um dies zu ermöglichen?



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Für Unternehmen, die über schlanke Schulungsabteilungen verfügen oder mit mehreren Initiativen jonglieren, lautet die klare Antwort: Nein. Wenn sie warten, bis ihre eigenen Mitarbeitenden Zeit haben, die Schulungen zu leiten, müssen sie ihr Entwicklungsprogramm möglicherweise für eine Weile aufschieben.

In diesem Fall ist die Antwort einfach: Setzen Sie externe Moderator:innen ein.

Darüber hinaus entscheiden sich viele Unternehmen für den Einsatz externer Moderator:innen, weil sie keine internen Moderationskompetenzen haben und diese auch nicht nach Bedarf aufbauen können. Andere Unternehmen entscheiden sich für den Einsatz externer Moderator:innen, weil ihre Führungskräfte besser auf den „externen“ Expert:innen eingehen und empfänglicher für deren Coaching und Feedback sind.



Inspirierend und lebensverändernd

„Ich habe persönlich fast 1.000 Manager aus der ganzen Welt geschult ... Während dieser Zeit wurde ich in Einkaufszentren, Flughäfen, Hotels und auf der Straße von zahlreichen ehemaligen Teilnehmer:innen angehalten und sie dankten mir für die durch DDI ermöglichten inspirierenden, lebensverändernden Erfahrungen.“

- DDI-zertifizierte Trainerin in der professionellen Dienstleistungsbranche, veröffentlicht in SPARK!

Nutzung interner Moderator:innen

In vielen Unternehmen ist es jedoch wichtig, interne Führungsmoderator:innen zu schulen und einzusetzen. Interne Moderator:innen verstehen die Herausforderungen, mit denen ihre Führungskräfte konfrontiert sind, und präsentieren Lerninhalte, die im Kontext der Organisation verwurzelt sind. Sie können auch mehr Flexibilität bei der Planung haben. Schließlich entfallen durch die Nutzung interner Ressourcen die Kosten für externe Moderator:innen.

Wenn Sie sich dafür entscheiden, interne Ressourcen zu nutzen, möchten Sie vielleicht Ihre Reichweite über die typischen HR- oder L&D-Abteilungen hinaus erweitern und Ihre Führungskräfte anzapfen, um Schulungen zur Entwicklung von Führungskräften zu ermöglichen oder mitzugestalten. Interne Moderator:innen sind näher an den Führungskräften und besser positioniert, um **nach dem Training Unterstützung und Verstärkung** zu bieten.

Obwohl ihre Absichten gut sind, fällt es Führungskräften oft schwer, in die Rolle der moderierenden Person zu schlüpfen. Möglicherweise können sie sich die Zeit nehmen, um das Training durchzuführen, planen aber nicht genügend Zeit für die Vorbereitung ein. Nur wenige tun es oft genug, um es aus dem Stegreif zu können. Sie sind vielleicht nah dran an den Situationen, mit denen die Lernenden zu tun haben, aber es fehlt ihnen die Fähigkeit, **mit sensiblen oder unangenehmen Diskussionen** im Klassenzimmer umzugehen.

Selbst wenn Führungskräfte großartige Moderator:innen sind, kann ihre Positionsautorität die Lernenden davon abhalten, ihre Erfahrungen zu teilen und Schwächen oder mangelndes Selbstvertrauen aufzudecken.

Denken Sie daran, dass Moderator:innen einen dramatischen Einfluss auf die Effektivität und Wirkung des Programms haben. Eine ineffektiv moderierende Person, die keine **Atmosphäre der psychologischen Sicherheit** schafft, kann sich negativ auf den Lernerfolg auswirken, selbst mit den besten Trainingsmodellen und -inhalten.

Umgekehrt können großartige Moderator:innen das Lernen und Üben auf ein viel höheres Niveau heben und den Teilnehmenden helfen, diese unglaublichen „Aha“-Momente zu erreichen, die ihnen für den Rest ihrer Karriere in Erinnerung bleiben. Wählen Sie also mit Bedacht!



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

	✓ Vorteile	✗ Nachteile
Externe Trainer	<ul style="list-style-type: none"> Entlastung von HR-Teams Bringen Objektivität und eine externe Perspektive ein Sind inhalts- und trainingsbezogene Fachleute 	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Kosten Sind mit der Unternehmenskultur weniger vertraut Stehen nach dem Training nicht zur Unterstützung zur Verfügung
Interne HR-Trainer	<ul style="list-style-type: none"> Können Unternehmenswerte und -kultur leichter bekräftigen Können gegebenenfalls schneller Termine finden und größere Zielgruppen erreichen Geringerer Aufwand Nach Training zur Unterstützung verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> Werden möglicherweise weniger ernstgenommen als externe Trainer Die Verschiebung der HR-Prioritäten kann geplante Angebote stören oder verzögern
Interne Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> Können die Alltagsprobleme von Führungskräften am besten nachvollziehen Setzt die Unterstützung des Managements bei der Führungskräfteentwicklung voraus 	<ul style="list-style-type: none"> Teilnehmer:innen sind weniger offen, wenn leitende Führungskräfte als Trainer fungieren Es ist schwierig, ausreichend Zeit für Vorbereitung und Training einzuplanen

Wen sollten Sie als interne Moderator:innen in Betracht ziehen?

Wenn Sie sich für den Einsatz interner Moderator:innen entscheiden, empfehlen wir Ihnen, einen gemeinsamen Satz von Kriterien für die Auswahl zu verwenden:

- **Organisatorische Sensibilisierung:** Verfügt diese Person über Kenntnisse der Systeme, Situationen, Belastungen und der Kultur innerhalb der Organisation, um potenzielle Probleme und Chancen zu erkennen? Ist sie in der Lage, die Auswirkungen und Implikationen von Entscheidungen auf andere Teile der Organisation wahrzunehmen?
- **Lernen fördern:** Kann diese Person ein Umfeld schaffen, das das Lernen begünstigt? Kann sie geeignete zwischenmenschliche Stile und Techniken anwenden, um das Lernen zu erleichtern und Engagement zu gewinnen?
- **Erleichterung des Wandels:** Ermutigt diese Person andere dazu, nach Möglichkeiten für unterschiedliche und innovative Ansätze zur Bewältigung von Problemen und Chancen zu suchen? Kann sie die Umsetzung und Akzeptanz von organisatorischen Veränderungen erleichtern?
- **Planen und Organisieren:** Kann diese Person Pläne erstellen, um die Arbeit effizient zu erledigen?
- **Kommunikation:** Ist diese Person in der Lage, Informationen und Ideen klar zu vermitteln? Kann sie dies auf eine Weise tun, die das Publikum anspricht und ihm hilft, die Botschaft zu verstehen und zu behalten?
- **Kontinuierliches Lernen:** Ist diese Person ein:e Verfechter:in des kontinuierlichen Lernens? Schafft und nutzt sie regelmäßig Lernangebote?
- **Strategische Arbeitsbeziehungen aufbauen:** Entwickelt diese Person kooperative Beziehungen, um die Erreichung der Arbeitsziele zu erleichtern?
- **Anpassungsfähigkeit:** Fühlt sich diese Person wohl dabei, sich an die Arbeit in neuen Strukturen, Prozessen, Anforderungen oder Kulturen anzupassen? Kann sie andere dabei unterstützen, Führungsqualitäten einzusetzen, um bei größeren Veränderungen am Arbeitsplatz effektiv zu bleiben?
- **Motivational Fit:** Findet diese Person es persönlich befriedigend, anderen das Lernen zu erleichtern?

Nicht jede für die Moderation in Frage kommende Person für die Führungskräfteentwicklung erfüllt alle diese Kriterien. Wir bitten Sie jedoch dringend, jede Einzelperson sorgfältig zu prüfen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Die 4 Kompetenzen für Leadership-Moderator:inne

Was sind also die Schlüsselkompetenzen, die Führungsmoderator:innen unter Beweis stellen müssen? In den letzten fünf Jahrzehnten haben wir dies zu einer Wissenschaft gemacht.

Jede moderierende Person muss vier Schlüsselkompetenzen und deren Schlüsselhandlungen aufzeigen:



1. Lernen fördern

Sie führen die Lernenden durch Kurskonzepte, um die Kursziele zu erreichen, indem sie geeignete Moderationstechniken anwenden, die auf die Eigenschaften, Erfahrungen und Bedürfnisse des Publikums zugeschnitten sind.

Die Moderator:innen demonstrieren diese Fähigkeit, indem sie:

- Klare Anweisungen für Lernaktivitäten und Übungen geben.
- Den Zwecks des Kursinhalts und seiner Bestandteile erklären.
- Lernhilfen effektiv einsetzen.
- Eine Roadmap des Kurses oder der Einheit präsentieren.
- Übergänge schaffen.
- Wichtigste Lernpunkte zusammenfassen.
- Die Vorteile des Kurses und seine Inhalte für das Unternehmen, die Teammitglieder oder die Lernenden erläutern.
- Inhaltliches Wissen demonstrieren.



2. Wirkungsvolle Kommunikation

Vermitteln Sie Informationen und Ideen auf eine Weise, die das Publikum anspricht und ihm hilft, die Botschaft zu verstehen und zu behalten.

Die Moderator:innen demonstrieren diese Fähigkeit, indem sie:

- Die Aufmerksamkeit des Publikums aufrecht halten.
- Nach Beispielen und Analogien suchen und diese präsentieren.
- Den relevanten geschäftlichen/branchenspezifischen, organisatorischen und persönlichen Kontext mitteilen.
- Geeignete verbale und nonverbale Techniken nutzen.
- Den Kurs und seine Bestandteile befürworten.



3. Teilnehmendenführung

Bieten Sie zeitnahe Anleitung, Coaching und Feedback, um den Lernenden zu helfen, Inhalte zu verstehen und ihre Fähigkeiten zu stärken. Sorgen Sie dafür, dass sie sich zeitnah und zielgerichtet durch die Kursaktivitäten bewegen.

Die Moderator:innen demonstrieren diese Fähigkeit, indem sie:

- Rechtzeitiges Coaching für Lernende bieten.
- Die Lernenden angemessen lenken.
- Prozessfähigkeiten, wie z. B. das Prüfen des Verständnisses und das Aussprechen von Verfahrensvorschlägen nutzen, um die Dinge voranzubringen.
- Ihre Zeit effektiv einteilen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken



4. 1. EQ-Moderator (Emotionale Intelligenz)

Bauen Sie vertrauensvolle Beziehungen auf und halten Sie sie aufrecht, indem Sie Ihre eigenen Emotionen und das Verhalten anderer genau wahrnehmen und interpretieren. Nutzen Sie diese Erkenntnisse außerdem, um Ihre eigene Reaktion auf Situationen effektiv zu steuern und als positives Vorbild zu dienen.

Die Moderator:innen demonstrieren diese Fähigkeit, indem sie:

- Mit emotionalen Situationen im Klassenzimmer umgehen.
- Das Selbstwertgefühl der Lernenden aufrecht halten oder es stärken.
- Den Lernenden zuhören und mit Empathie auf sie eingehen.
- Die Beteiligung der Lernenden fördern.

Diese vier Kompetenzen ermöglichen es den Moderator:innen, eine sichere Lernumgebung zu schaffen, auf die Bedürfnisse der Lernenden einzugehen und Verhaltensänderungen zu fördern.

Erweiterung der Moderationskompetenzen

Sobald Sie Ihre Führungsmoderator:innen in den vier oben beschriebenen Kompetenzen geschult haben, besteht der nächste Schritt darin, zu üben. Je häufiger sie Kurse moderieren, desto besser werden sie. Sie lernen, wie sie die Teilnehmenden einbinden, ihre Zeit einteilen und im Klassenzimmer selbstbewusster werden.

Vergessen Sie nicht: Bieten Sie den Teilnehmenden immer die Möglichkeit, den Moderator:innen durch Workshop-Evaluationen Feedback zu geben. Diese Daten können verwendet werden, um Moderator:innen zu erkennen, zu motivieren und zu verbessern.

Im Laufe der Zeit stellen Sie möglicherweise fest, dass Ihre Moderator:innen fortgeschrittenere oder neue Fähigkeiten aufbauen müssen. Zu diesen Fähigkeiten kann gehören, mit fortschrittlichen Technologien Schritt zu halten, tiefer in bestimmte Themen einzusteigen oder neue Inhalte oder Lernmethoden hinzuzufügen.

Hier sind einige Bereiche, in denen Sie Ihre Fähigkeiten zur Moderation von Führungskräften im Laufe der Zeit verbessern sollten:

- 1. Moderation in einem virtuellen Klassenzimmer:** Es ist nicht ganz dasselbe wie persönliches Lernen. Die Moderator:innen müssen sicherstellen, dass sie mit der Technologie vertraut sind und eine starke virtuelle Präsenz haben. Sie müssen auch eine erhöhte Fertigkeit entwickeln, nonverbale Hinweise von Teilnehmenden zu erkennen und zu lesen. Die Entwicklung dieser Fähigkeit trägt dazu bei, dass sie weiterhin den Bedürfnissen der Lernenden gerecht werden.
- 2. Schaffung eines integrativen Umfelds, insbesondere für Diskussionen über schwierige Themen:** Da immer mehr Unternehmen die Themen Vielfalt und Integration in den Vordergrund stellen, müssen sich die Lehrkräfte Gedanken darüber machen, wie sie psychologische Sicherheit im Klassenzimmer schaffen. Dies ist besonders wichtig, wenn es darum geht, Kurse zu sensiblen Themen zu leiten, die den Lernenden Unbehagen bereiten oder starke Emotionen hervorrufen könnten.
- 3. Integration der virtuellen Realität in das Lernen:** Neue Technologien wie die virtuelle Realität sorgen für eine Revolution im Klassenzimmer. Viele Moderator:innen brauchen einen Booster, um zu lernen, wie sie mit der praktischen Seite dieser neuen Technologien umgehen können. Sie müssen auch lernen, wie sie technische Erfahrungen für eine tiefere Diskussion im Klassenzimmer nutzen können.

Großartige Moderator:innen bauen bessere Führungskräfte auf

Das Fazit? Moderator:innen befinden sich auf einer Lernreise, genau wie Ihre Führungskräfte. Je besser sie ihre Fähigkeiten pflegen, desto besser werden sie in der Lage sein, Ihre Führungskräfte zu führen.



Entwerfen Sie außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

7 bewährte Praktiken zur Maximierung der Wirkung der Führungskräfteentwicklung

Die Entwicklung von Führungskräften muss sich darauf konzentrieren, Führungskräfte auf ihre **kritischsten Führungsmomente** vorzubereiten und sie bei deren Bewältigung zu unterstützen. Während jeder Moment seinen eigenen einzigartigen Kontext birgt, bietet die Übernahme von Best Practices für die Führungskräfteentwicklung die notwendigen Bausteine, die kombiniert eine maximale Wirkung erzielen.

Im Mittelpunkt jeder Best Practice steht die Führungskraft. Dieser Fokus muss auch den Kontext der Führungskraft, ihre Herausforderungen und ihre Bedürfnisse umfassen. Dieser Fokus trägt dazu bei, wie Sie das Gesamterlebnis für Ihre Führungskräfte gestalten und bereitstellen.

Basierend auf unserer Arbeit und Forschung auf der ganzen Welt haben wir sieben Best Practices für die Entwicklung von Führungskräften identifiziert, die effektiv zu besseren Geschäftsergebnissen führen. Wenn Sie Ihr Programm zur Entwicklung von Führungskräften mit diesen Praktiken neu gestalten, können Sie Ihre Führungskräfte in den Momenten, in denen sie es am dringendsten brauchen, besser entwickeln und unterstützen.

Best Practice Nr. 1: Nutzen Sie Mikro- und Makrolernen effektiv

Was ist der Unterschied zwischen Mikro- und Makrolernen in der Entwicklung von Führungskräften? Erfahren Sie, wie diese Lernansätze für unterschiedliche Entwicklungsbedürfnisse eingesetzt werden können.

Best Practice Nr. 2: Verbinden Sie Gruppen- und selbstgesteuerte Führungsentwicklung

Selbstgesteuerte Führungsentwicklung kann unglaublich effektiv sein, aber es gibt einige Vorbehalte, die man kennen sollte, damit dieser Ansatz erfolgreich ist.

Best Practice Nr. 3: Bilden Sie Peer-Learning-Gruppen

Führungskräfte lieben es, gemeinsam zu lernen. Verstehen Sie die Vorteile von Peer-Learning-Gruppen für die Entwicklung von Führungskräften und wie Sie effektive Peer-Learning-Kurse gestalten können.

Best Practice Nr. 4: Nutzen Sie Tools für die personalisierte Führungsentwicklung

Führungskräfte wollen eine personalisierte Führungsentwicklung. Aber was ist das? Und wie kann die Technologie zur Personalisierung des Lernens eingesetzt werden?

Best Practice Nr. 5: Nutzen Sie das Assessment für die Entwicklung

Das Assessment von Führungskräften ist der Schlüssel zur Gewinnung von Erkenntnissen für die Entwicklung. Erfahren Sie mehr über die verschiedenen Arten von Assessments und praktische Überlegungen zum Einsatz von Assessments in der Entwicklung von Führungskräften.

Best Practice Nr. 6: Verwenden Sie Tools für die Führungspraxis

„Übung macht den Meister“ gilt sicherlich auch für die Führungsentwicklung. Erfahren Sie, was ein gutes Leadership-Practice-Tool ausmacht und wie Sie es in Ihre Leadership-Programme integrieren können.

Best Practice Nr. 7: Integrieren Sie Feedback für die persönliche Entwicklung

Feedback ist der Schlüssel zu persönlicher Entwicklung und Wachstum. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die verschiedenen Arten von Feedback und Möglichkeiten, es in die Entwicklung von Führungskräften einzubauen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Best Practice Nr. 1: Nutzen Sie Mikro- und Makrolernen effektiv

Unterschiedliche Ansätze für unterschiedliche Bedürfnisse

„Ich liebe den Inhalt. Aber können Sie das kürzer machen?“ Wir erhalten diese Anfrage oft von Kund:innen. Manchmal lautet die Antwort ja. Manchmal heißt es: „Könnten wir, allerdings nur zu Lasten der Ergebnisse.“ Es kommt darauf an, den richtigen Zeitpunkt für den Einsatz von Mikro- und Makrolernen zu kennen.

Wir verstehen die Notwendigkeit effizienterer Ansätze für die Entwicklung von Führungskräften. Aber als Experten auf diesem Gebiet bitten wir unsere Kund:innen auch, die Auswirkungen zu bedenken, die der Einsatz von nur kurzen Kursen hat.

Tatsächlich ist es ähnlich wie beim Aufbau jeder anderen Fähigkeit oder jedes anderen Muskels. Kann man mit nur fünf Minuten Training am Tag starke Bauchmuskeln aufbauen? Möglicherweise, mit den richtigen Übungen. Aber wenn das alles ist, was Sie tun, werden Sie keine großen Fortschritte machen. Die Kombination dieser gezielten Übungen mit allgemeineren gesunden Gewohnheiten – regelmäßige Bewegung, gute Ernährung usw. – führt zu einer besseren Gesamtleistung.

*Was ist also der schnellste Weg zur Entwicklung von Führungskräften? Wir schlagen unseren Kund:innen vor, die Frage neu zu formulieren: Wie kann ich Mikro- und Makrolernoptionen effektiver nutzen, um die Effizienz und **Wirkung meiner Bemühungen zur Entwicklung von Führungskräften zu maximieren?***

Wir werden Ihnen nicht vorschreiben, was die beste Lernmethode ist, und wir werden auch keine Methoden in der Reihenfolge ihrer Wirksamkeit auflisten. Das wäre so, als würde man versuchen, die einzig beste Übung auszuwählen. Die Magie liegt wirklich in der Mischung.

Wir werden Ihnen verschiedene Methoden näher bringen und Ihnen zeigen, wie Sie diese nutzen können, um eine effektive Führungskräfteentwicklung aufzubauen, die sowohl **Makro- als auch Mikromomente der Führung** unterstützt.



Mikro- und Makrolernen

Mikrolernen ist eine kurze Lerneinheit zu einem bestimmten Thema oder einer bestimmten Fähigkeit – ideal, um Führungskräften dabei zu helfen, ihre Fähigkeiten im Moment zu schärfen.

Makrolernen integriert mehrere Lerntechniken, um Führungskräften dabei zu helfen, vollständige Fähigkeiten zu entwickeln und im Laufe der Zeit umfassende Herausforderungen anzugehen.

Was ist Mikrolernen?

Mikrolernen ist ein kurzer Lernschub zu einem bestimmten Thema oder einer bestimmten Fähigkeit. Denken Sie an ein kurzes Spiel, ein kurzes Video, einen Podcast, eine kurze Selbsteinschätzung oder sogar einen 10-minütigen Mikrokurs, der Ihnen helfen soll, eine bestimmte Fähigkeit zu verbessern.

Der Begriff **Mikrolernen** wurde um 2009 geprägt. Das Konzept, das Lernen in kleine Stücke zu zerlegen, gibt es jedoch schon seit geraumer Zeit. Auch wenn die meisten Mikrolernoptionen in einem digitalen Format vorliegen, gibt es sie auch in Form von Offline-Methoden und -Aktivitäten. Zum Beispiel kann eine Arbeitshilfe in Papierform oder eine fünfminütige Aktivität eine Form des Mikrolernens sein.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Grundsätzlich ist Mikrolernen jedes komprimierte Lernformat, das ein bestimmtes Lernziel hat. Dieses Ziel könnte darin bestehen,



Wann sollte ich Mikrolernen einsetzen?

Mikrolernen ist ideal, um Führungskräfte in einem entscheidenden Moment schnell zu erreichen. Einige Beispiele für diese Momente sind:

- **Bei einer unmittelbaren Herausforderung unterstützen:** Stellen Sie sich eine Führungskraft vor, die ein Gespräch über schlechte Leistungen führen muss und vielleicht gerade rechtzeitig Hilfe braucht, um zu planen, wie sie die Situation angehen will. Sie können ihre Fähigkeiten in einem Mikrokurs auffrischen oder sich ein kurzes Video darüber ansehen, wie man ein schwieriges Gespräch effektiv führt.
- **Konzepte vertiefen, die in einem Kurs bereits erlernt wurden:** Sie könnten zum Beispiel einen Mikrokurs über die [Leitung hybrider Teams](#) anbieten, nachdem eine Führungskraft einen vollständigen Kurs über [Teamdynamik](#) absolviert hat.
- **Ergänzende Themen erkunden:** Mikrolernen ist ein idealer Weg, um verwandte Konzepte in eine Kernqualifikation einzuführen. Führungskräfte könnten sich zum Beispiel ein Video ansehen oder einen Blog über [unbewusste Voreingenommenheit](#) lesen, um die Schulung für Bewerbungsgespräche zu verbessern.
- **Relevanz in ein Thema bringen:** Kurze Lernformate können einer Führungskraft auch dabei helfen, ein Thema zu vertiefen und herauszufinden, inwiefern es für sie relevant ist. Zum Beispiel ist eine kurze Selbsteinschätzung eine Art Mikrolernen, das Führungskräften helfen kann, zu verstehen, inwiefern ein Thema für sie relevant ist, und ihre potenziellen Fallstricke zu erkennen. Sie können auch Assessments wiederholen, um festzustellen, ob sie sich verbessern und das Gelernte anwenden.

Die Vor- und Nachteile von Mikrolernen

Das Versprechen von Mikrolernen ist groß: Steigern Sie Ihre Fähigkeiten mit sehr wenig Zeitaufwand! Was kann man daran nicht lieben?

Das bedeutet jedoch nicht, dass Mikrolernen das Allheilmittel für alle Anforderungen an die Entwicklung von Führungskräften ist. Es gibt einige Vorteile und Risiken, die mit Microlearning verbunden sind.

- **PRO:** Die kognitionswissenschaftliche Forschung zeigt, dass die Organisation von Lerninhalten in kleineren, mundgerechten Teilen das Risiko einer [kognitiven Überlastung](#) verringern kann. Kognitive Überlastung tritt auf, wenn Lernende mit mehr Informationen konfrontiert werden, als sie auf einmal verarbeiten können. Kognitive Überlastung kann zu Frustration, Stress, Unlust und [Burnout](#) führen.
- **PRO:** Führungskräfte lieben die Vielfalt, Flexibilität und Zugänglichkeit von Mikrolernen. DDI's [Global Leadership Forecast 2021](#) von DDI ergab, dass ein Drittel der Führungskräfte mehr Mikrolernen wünscht, als sie derzeit erhalten. Wenn Sie Ihren Führungskräften Zugang zu gut organisierten und didaktisch fundierten Mikrolerninhalten gewähren, kann das unglaublich viel bewirken.
- **PRO:** Es liegt in der Natur der Sache, dass Mikrolernen schneller zu entwickeln und leichter zu ändern ist. Dies macht es ideal für Inhaltsbereiche, die häufigen Änderungen unterliegen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

RISIKO: Eine unorganisierte und unstrukturierte Herangehensweise an Mikrolernen kann die Dinge verschlimmern. Wenn Sie Ihren Führungskräften freien Zugang zu einer Bibliothek mit Mikrolerninhalten bieten, kann dies die Zeit, die sie mit Lernen (oder zumindest mit der Suche nach Lerninhalten) verbringen, erhöhen. Darüber hinaus fühlen sich die Führungskräfte möglicherweise verwirrt und frustriert, wenn sie versuchen, sich einen Reim auf all die Teile zu machen. Der Schlüssel ist Kuration. Wie können Sie Führungskräften helfen, sich in den verfügbaren Mikrolerninhalten zurechtzufinden?

RISIKO: Es ist schwierig, komplexes Wissen und Fähigkeiten allein mit Mikrolernen aufzubauen. Mikrolernen ist kein einheitlicher Ansatz. Da es schnelle, effektive und ansprechende Inhalte bietet, ist es nur zu verständlich, es für alles verwenden zu wollen. Aber es ist kein geeignetes Mittel, um „Makro“-Konzepte zu unterrichten, die viel Aufmerksamkeit und Konzentration erfordern.

RISIKO: Der Zugang ist wichtig. Es ist eine Sache, eine Bibliothek mit guten, qualitativ hochwertigen Mikrolerninhalten zu haben. Eine andere Sache ist es, sie in die Hände Ihrer Führungskräfte zu legen. Mikrolerninhalten müssen leicht zu finden und zugänglich sein. Heute bedeutet das, dass Inhalte auf **benutzerfreundlichen Plattformen** zur Verfügung gestellt werden müssen, die über verschiedene Geräte, einschließlich mobiler Geräte, zugänglich sind.

Verhaltensänderung vs. Verhaltensweise

Eine der größten Herausforderungen beim Mikrolernen ist, wie es das Verhalten der Führungskräfte bei der Arbeit unterstützt. Versuchen Sie, Wissen zu vermitteln? Langfristige Verhaltensänderungen zu unterstützen? Oder im Moment zu unterstützen?

Wie bereits erwähnt, kann Microlearning ein hilfreiches Instrument sein, um schnell Informationen weiterzugeben oder langfristige Verhaltensänderungen zu unterstützen. Aber im heutigen Geschäfts- und Führungskontext haben wir es mit einer immensen Menge an Wissen und Informationen zu tun. Und wir haben nicht immer die Kapazität, all dieses Wissen für die Zukunft zu speichern.

Manchmal geht es also weniger um Verhaltensänderung als vielmehr um „behavior do“. „Behavior do“ bedeutet, die Führungskräfte durch einen bestimmten Moment zu führen. Deloitte beschreibt dies als **„Lernen im Arbeitsfluss“**. Es steht dafür, wie wir das Lernen den Momenten näher bringen.

Dieses **Konzept** gibt es schon seit einiger Zeit, aber die Technologie eröffnet schnell neue Möglichkeiten dafür. Mit den rasanten Fortschritten in der mobilen Technologie und der künstlichen Intelligenz ist es möglich, das Lernen in die Arbeit einzubetten. Dies ermöglicht es Ihnen, individuelle Lernbedürfnisse zu antizipieren und darauf zu reagieren.

Ein Beispiel für „Behavior Do“

Ein gutes Beispiel für dieses Konzept in unserem täglichen Leben ist die GPS-Technologie. GPS sagt Autofahrern, wie sie von A nach B kommen. Es versucht nicht, uns den Weg beizubringen. GPS nutzt auch KI und maschinelles Lernen, um Daten in Echtzeit zu sammeln und zu nutzen, um Aktualisierungen auf der Grundlage der aktuellen Straßen- und Verkehrsbedingungen einzubeziehen. Das Ziel ist nicht zu lernen, sondern zu tun.

Die Führungskräfte selbst haben sich dieses Konzept bereits zu eigen gemacht. Aber die Inhalte und Ratschläge, nach denen sie suchen und auf die sie zugreifen, sind möglicherweise nicht immer zuverlässig. Die Informationen, die bei Google als Top-Ergebnis angezeigt werden, sind nicht unbedingt korrekt, sondern lediglich für den Internetverkehr optimiert. Aus diesem Grund ist die Verwendung **verrosteter Quellen** so wichtig.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Ein wesentlicher Vorteil von Mikrolernen besteht darin, dass es den Führungskräften nicht nur beim Lernen, sondern auch bei der Erbringung von Leistungen hilft. Mikrolernen kann in den Job eingebettet werden, wodurch die psychische und physische Distanz zwischen Arbeit und Lernen minimiert wird. Mikrolernen wird zwar immer eine wichtige Rolle in der Führungskräfteentwicklung spielen, aber es eröffnet neue Möglichkeiten und Chancen, die es Ihnen ermöglichen, den Führungskräften in **kritischen Momenten der Führung** zur Seite zu stehen.

Was ist Makrolernen und wann sollte ich es einsetzen?

Makrolernen integriert mehrere Lerntechniken und Medien, um größere Konzepte und umfassendere Fähigkeiten wie Coaching zu entwickeln. Diese Art des Lernens erfordert in der Regel Stunden oder Tage und nicht nur Minuten.

Darüber hinaus ist Makrolernen ideal, um Führungskräfte in großen Momenten der Änderung zu unterstützen, z. B. bei der Vorbereitung auf eine **erste Führungsaufgabe**. Es eignet sich auch perfekt, um Führungskräfte im gesamten Unternehmen darauf vorzubereiten, einen **neuen strategischen oder kulturellen Imperativ** voranzutreiben, wie z. B. den Aufbau einer **Coaching-Kultur**.

Da Mikrolernen immer beliebter wird, fragen sich viele L&D-Experten, ob es das Makrolernen vollständig ersetzen kann. Der *Global Leadership Forecast 2021* zufolge lautet die Antwort: Nein. Die Lernenden wollen eine Mischung aus Mikro- und Makrolernen.

Das ergibt Sinn. Führungskräfte erkennen, dass manche Fähigkeiten Zeit brauchen, um sich zu entwickeln, und einen intensiveren Ansatz für die Entwicklung erfordern. Hier glänzt Makrolernen.



Unternehmen, die Learning Journeys einsetzen, erhalten mit **2,9-fach** höherer Wahrscheinlichkeit hohe Bewertungen in Bezug auf die Führungsstärke und erzielen mit **2,5-fach** höherer Wahrscheinlichkeit Geschäftsergebnisse auf Spitzenniveau.

Quelle: DDI, *Global Leadership Forecast 2018*

Wie sich Makrolernen in eine Lernreise einfügt

Während die im Abschnitt **Grundlagen** besprochenen **Grundsätze der Unterrichtsgestaltung** weiterhin Anwendung finden, verwendet Makrolernen einen strukturierteren Ansatz für die Entwicklung, der häufig auf einer Lernreise basiert.

Ein Lernreise-Ansatz basiert auf dem Prinzip, dass eine Verhaltensänderung Zeit braucht und durch eine Reihe integrierter Lern- und Entwicklungserfahrungen am Arbeitsplatz und außerhalb des Arbeitsplatzes erreicht wird. In der Regel handelt es sich um eine Kombination aus **Assessment-Instrumenten** und Erfahrungen (Coaching, formale Entwicklung, selbstgesteuertes Lernen, Verstärkungsinstrumente), die dem Individuum helfen, seine inhärenten Fähigkeiten, Eigenschaften und Motivationen zu entwickeln und anzuwenden. Eine **Blended-Learning-Journey** umfasst eine Mischung aus Online- und Offline-Aktivitäten.

Studien zeigen, dass Führungskräfte nach wie vor eine formelle berufliche Weiterentwicklung bevorzugen, die ihnen die Möglichkeit gibt, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, Probleme zu lösen und Fähigkeiten zu üben. Auch wenn Führungskräfte viel zu tun haben, möchten sie dennoch die Möglichkeit haben, sich gezielt weiterzuentwickeln. Das ist ideal für Mikrolernen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wie sich Mikrolernen in eine Lernreise einfügt

Mikrolernen ist nicht nur für Mikromomente geeignet. Es kann und sollte in Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften eingebettet werden, die Makromomente unterstützen. Mikrolernen können in eine Lernreise eingebettet werden, und zwar vor, während und nach einer tiefer gehenden Entwicklung, z. B. in Form von Präsenzveranstaltungen oder [virtuellen Klassenzimmern](#).

Zum Beispiel könnten Sie die Coaching-Fähigkeiten Ihrer Führungskräfte weiterentwickeln wollen. Dieser Prozess könnte mit einer Makrolernerfahrung beginnen, die tief in ein Coaching-Modell eintaucht. Auf diese Lernerfahrung könnten dann Gelegenheiten folgen, [Konzepte mit Kolleg:innen zu üben](#).

Nachdem die Lernenden die Grundlagen des Coachings erlernt haben, können sie die Konzepte in kurzen Lernschüben vertiefen, um ihre Fähigkeiten zu verbessern. Dazu gehören beispielsweise ein Mikrokurs über das Stellen der richtigen Fragen, Online-Übungssimulationen, Videos von Führungskräften des Unternehmens, die über ihre Erfahrungen im Coaching berichten, oder Fallstudien zur Verbesserung der Fähigkeiten von Teams. Das Ziel dieser Inhalte sollte es sein, neue Fähigkeiten am Arbeitsplatz anzuwenden und Verhaltensänderungen zu bewirken.

Fachleute für Führungskräfteentwicklung können Mikrolernen auch nutzen, um Inhalte zu entwickeln, die individuelle Bedürfnisse während einer Lernreise unterstützen. Nach einem formellen Workshop kann beispielsweise eine Reihe von kurzen Fähigkeitenübungen, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Lernenden zugeschnitten sind, die Konzepte bei Bedarf verstärken. Alternativ können Führungskräfte auf der Grundlage von [Feedback](#) von Kolleg:innen oder kurzen Assessments in bestimmte Bereiche eintauchen.

In jedem Beispiel liegt der Schlüssel darin, zwei bis drei mundgerechte Mikrolernaktivitäten einzubauen, um das größere Thema anzugehen.

Beispiele dafür, wie DDI eine Mischung aus Mikro- und Makrolernen einsetzt, um verschiedenen Lernbedürfnissen gerecht zu werden, finden Sie im Abschnitt [Führungssituationen entdecken](#).

Im Verbund erreichen Mikro- und Makrolernen mehr

Sollten Sie sich also auf Mikro- oder Makrolernen konzentrieren? Die Antwort ist eindeutig beides, und die richtige Mischung hängt von Ihrem eigenen Kontext, Ihrer Situation und Ihren Zielen ab.

Der Schlüssel liegt darin, sich nicht von der Attraktivität neuer Technologien und Ansätze ablenken zu lassen, ohne voll und ganz die Rolle und den Wert zu würdigen, den jede einzelne davon für Ihre Erfahrungen in der Führungskräfteentwicklung bringen kann.

Ein Beispiel für ein hybrides Lernprogramm



Makrolernen

Vollständige Kurse zur Entwicklung von Fähigkeiten

- Kommunikation: Durch Gespräche Bindungen aufbauen
- Ein erfolgreiches Team aufbauen: Gemeinsam mehr erreichen
- Strategieumsetzung in der operativen Führung



Mikrolernen

Kurze Mikrokurse

- Führung von hybriden Teams
- Virtuelle Meetings leiten
- Vertrauen in Ihrem Arbeitsumfeld aufbauen
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Team Burnout vermeidet
- Kontrollieren während des Wandels

Anwendungstools

- Teamcharta
- Mikrospiel „Empathy Is Boss“

© Development Dimensions International, Inc., 2021. Alle Rechte vorbehalten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Best Practice Nr. 2: Verbinden Sie Gruppen- und selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung

Tappen Sie nicht in die Falle der selbstgesteuerten Führungskräfteentwicklung

Es gab einmal eine Zeit, da war die Gruppenentwicklung de facto die Methode des Lernens. Aber mit volleren Terminkalendern und steigender Arbeitsbelastung schien es plötzlich eine bessere Idee zu sein, die Mitarbeitenden mit selbstgesteuerter Führungskräfteentwicklung in ihrem eigenen Tempo gehen zu lassen.

Es gibt einige gute Gründe, sich für eine selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung zu entscheiden. Es ist einfach zu implementieren. Die Mitarbeitenden können es tun, wenn es ihnen passt. Und sie können genau den Themen nachgehen, die sie wertvoll finden.

Aber die Führungskräfteentwicklung allein in die Hände der Lernenden zu legen, birgt auch große Risiken.

In diesem Abschnitt werden wir untersuchen, wie man selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung effektiv einsetzt und einige der häufigsten Fallen aufzeigen, in die Unternehmen bei der Anwendung dieses Ansatzes tappen. Außerdem verraten wir Ihnen, warum es immer noch am besten ist, gruppenbasierte Entwicklung in Teilen Ihrer Leadership-Programme einzusetzen.

Was ist selbstgesteuertes Lernen?

Beginnen wir mit einer Definition. Wie es sich anhört, findet selbstgesteuertes Lernen statt, wenn ein Individuum die Verantwortung für sein eigenes Lernen übernimmt. Sie entscheiden, was sie lernen müssen, setzen sich ihre eigenen Lernziele und wählen aus, welche Lernressourcen und -strategien für sie am besten geeignet sind. Sie erstellen vor allem ihren Lernplan und übernehmen die Verantwortung für dessen Durchführung.

Sie können das Risiko wahrscheinlich schon erkennen: Die Menschen können oder wollen diese Verantwortung nicht übernehmen. Das ist das erste Problem bei der selbstgesteuerten Führungskräfteentwicklung. Auch hochmotivierte Lernende haben viel zu tun. Es kann für sie schwierig sein, sich Zeit für die Entwicklung zu nehmen, wenn sie bereits eine erdrückende To-Do-Liste haben.



Während **24 %** der Lernenden gerne mehr Zugang zu selbstgesteuerten Lernangeboten über Online-Lernbibliotheken hätten, geben **39 %** an, dass sie sich mehr formelles Lernen wünschen.

DDI Global Leadership Forecast 2021

Bei den meisten Unternehmen sind die Reaktionen auf selbstgesteuertes Lernen gemischt. In unserer [Global Leadership Forecast 2021](#) gaben etwa 24 % der Lernenden an, dass sie sich mehr Zugang zu selbstgesteuertem Lernen durch Online-Lernbibliotheken wünschen. 39 % der Befragten gaben an, dass sie sich eine formellere Schulung wie einen Workshop wünschen.

Ist es also möglich, selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung effektiv einzusetzen? Ja, aber mit einigen Einschränkungen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wie man eine erfolgreiche selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung umsetzt

Die Art und Weise, wie das Unternehmen die Lernenden in einem selbstgesteuerten Führungskräfteentwicklungsprogramm einrichtet und unterstützt, hat einen großen Einfluss. Hier sind sechs Schlüsselfaktoren, die den Erfolg beeinflussen:

1. Es gibt eine durchdachte **Kommunikationsstrategie** über den Wert einer selbstgesteuerten Führungskräfteentwicklung und darüber, wie Lernwerkzeuge am besten eingesetzt werden können.
2. Interne Führungskräfte sponsern selbstgesteuerte Lernbemühungen und befürworten diesen Ansatz. Sie ermutigen und würdigen Führungskräfte, die ihre Entwicklung selbst in die Hand nehmen. Führungskräfte können auch das Verantwortungsgefühl für die Entwicklung stärken, indem sie den Fortschritt in verschiedenen Phasen überprüfen.
3. Das Lernen findet nicht isoliert statt und wird nicht „über die Wand geworfen“. Führungskräfte erhalten Leitfäden, welche Kurse oder Module für sie am wirkungsvollsten sind, basierend auf ihrer Führungsebene und den Führungsherausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind.
4. Selbstgesteuert muss nicht selbstbestimmt sein. Sie können **die Lernerfahrung personalisieren**, indem Sie verschiedene Arten von **Assessments und Tools zur Selbsterkenntnis** integrieren. Wenn keine Assessment-Optionen verfügbar sind, können Unternehmen Führungskräfte dennoch durch Aktivitäten führen, die auf ihren spezifischen Lernbedürfnissen und -prioritäten basieren.
5. Auch wenn das Lernen selbstgesteuert erfolgt, können Sie Führungskräften dennoch die Möglichkeit bieten, **sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen**. Führungskräfte sollten in der Lage sein, zu teilen, was sie lernen, wie sie es anwenden und wie sie es nutzen, um Herausforderungen zu meistern.
6. Die Führungskraft macht deutlich, wie das selbstgesteuerte Lernen mit dem individuellen Entwicklungsplan der Führungskraft zusammenhängt.



6 Schlüssel

zu einer erfolgreichen, selbstgesteuerten Führungskräfteentwicklung

- 1 Mit Bedacht kommunizieren
- 2 Unterstützung von Senior-Stakeholdern einholen
- 3 Führungskräften Leitlinien geben
- 4 Lernerfahrung individuell anpassen
- 5 Peer-Networking integrieren
- 6 Vorgesetzte der Führungskräfte mit einbeziehen

Was kann dazu führen, dass selbstgesteuertes Lernen scheitert?

Während selbstgesteuertes Lernen ein wertvoller Teil Ihres Ansatzes zur Führungskräfteentwicklung sein kann, gibt es einige Situationen, in denen es zu kurz greifen kann. Selbstgesteuertes Lernen wird für die Führungskraft wahrscheinlich schlecht laufen, wenn:

- Eine riesige Online-Bibliothek verfügbar ist, aber es keine Anleitung gibt, wie man sie benutzt. Die Personalabteilung sagt: „Bitte schön! Viel Glück.“
- Die Lernenden nicht wissen, warum und wie sie von der Lernerfahrung profitieren werden.
- Die Lernenden keine Anreize haben, das Lernen abzuschließen.
- Lernen nicht den Nutzen und die praktischen Ergebnisse verstärkt. Wenn neue Führungsqualitäten nicht frühzeitig zur Gewohnheit werden, bleibt das Lernen nicht hängen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

- Das Lernen nicht mit dem persönlichen Entwicklungsplan der Führungskraft verbunden ist.
- Die Lerninhalte widersprüchlich sind. Zum Beispiel bieten viele Lernbibliotheken eine große Auswahl an Inhalten, oft mit mehreren Kursen zum gleichen Thema. Woher weiß die Führungskraft, was das Beste ist? Wenn Führungskräfte unterschiedliche Kurse zum gleichen Thema belegen, gibt es möglicherweise keine gemeinsame Führungssprache, die Konsistenz in der Führung des Unternehmens schafft.
- Lernen ist nicht auf die Werte des Unternehmens ausgerichtet. Sehen Sie sich dieses unglückliche Beispiel für [ein schief gelaufenes Inklusionstraining](#) an.
- Lernen bietet keine Möglichkeiten zum Üben oder Anwenden bietet.

Vergessen Sie nicht das gruppenbasierte Lernen

Virtuelle Interaktionen und Lernen sind für viele Unternehmen mittlerweile normal. Einige Unternehmen gehen davon aus, dass sie sich von persönlichen, präsenzbasierten Erfahrungen wegbewegen müssen, hin zu digitalen, selbstgesteuerten Optionen.

Die [Führungskräfte wollen jedoch weiterhin gemeinsam lernen](#). Sie schätzen die Interaktion mit Gleichaltrigen. Entwicklung erfordert mehr als nur Inhalte. Effektive Entwicklung bringt Ihre Kultur zusammen und schafft Verbindungen. Während Führungskräfte durch selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung online viel lernen können, lernen sie mehr und das Lernen ist sinnvoller, wenn sie mit anderen Führungskräften zusammen sind.

Die Erfahrungen anderer Führungskräfte zu hören und Themen mit anderen Führungskräften zu diskutieren, festigt die Konzepte. Das gemeinsame Lernen erleichtert es Führungskräften, darüber nachzudenken, wie sie neues Wissen und neue Fähigkeiten auf das anwenden können, womit sie täglich konfrontiert sind. In einer virtuellen Welt, in der es Führungskräften bereits an vielen Networking-Möglichkeiten mangelt, ist es wichtiger denn je, Verbindungen untereinander aufzubauen.

Die Frage ist, wie können wir es Führungskräften leicht machen, gemeinsam zu lernen? Eine Möglichkeit besteht darin, Live-Training zu nutzen, die von einem Kursleiter geleitet werden. Diese Kurse können persönlich oder in einem virtuellen Klassenzimmer durchgeführt werden. Wichtig ist, dass sie eine tiefe Interaktion zwischen den Führungskräften fördern und sie ermutigen, sich an Diskussionen zu beteiligen, Verbindungen aufzubauen und gemeinsam Fähigkeiten zu üben.

Eine weitere Möglichkeit ist der Aufbau von [Peer-Learning-Gruppen](#), auf die wir im nächsten Abschnitt näher eingehen. In Peer-Learning-Gruppen können sich Führungskräfte Informationen selbst aneignen, aber zusammenkommen, um ihre Fähigkeiten zu diskutieren und zu üben.

Wann kann selbstgesteuertes Lernen helfen?



Neue Position



Unmittelbare Notwendigkeit



In Krisensituationen

Wann ist eine selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung am wertvollsten?

Selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung kann unter den richtigen Umständen unglaublich wertvoll sein. Aber in *welchen* Situationen ist es am wertvollsten?



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Hier ein paar Beispiele:

1. Übergang in eine neue Rolle. Wenn eine Person eine **neue Führungsrolle** übernimmt, braucht sie in der Regel sofort Unterstützung, insbesondere um dringende Probleme zu lösen. Viele Unternehmen bieten Gruppenschulungen jedoch nur jährlich oder unregelmäßig an. Infolgedessen können Führungskräfte in den ersten Monaten oder sogar Jahren in dieser Rolle Schwierigkeiten haben. Untersuchungen im Rahmen unseres **Frontline Leader Project** haben gezeigt, dass neue Führungskräfte im Durchschnitt erst nach etwa vier Jahren im Unternehmen eine Schulung erhalten.

Diese erstmaligen Führungskräfte könnten von einer selbstgesteuerten Führungskräfteentwicklung profitieren, die ihnen hilft, sofort loszulegen. Selbst wenn sie sofort Zugang zu Gruppentrainings haben, können selbstgesteuerte Optionen dazu beitragen, das Gelernte zu ergänzen und Echtzeitunterstützung bei auftretenden Herausforderungen zu bieten.

2. Ein unmittelbares Bedürfnis. Es kann eine Herausforderung sein, unmittelbare Führungsbedürfnisse zu erfüllen. Führungskräfte haben vielleicht das Gefühl, dass sie heute ein Problem haben, aber noch nicht gelernt haben, wie sie mit dieser Führungsherausforderung umgehen sollen. Ein gängiges Beispiel ist der Konflikt. Eine Führungskraft hat vielleicht keine formale Ausbildung im Konfliktmanagement oder Konfliktmanagement-Ausbildung, hat aber ein unmittelbares Problem mit zwei Teammitgliedern. Führungskräfte wenden sich oft an das Internet, um schnell zu lernen, wie man ein **herausforderndes Gespräch** führt. Aber es besteht die Gefahr, den falschen Rat zu erhalten oder in ein Loch der fruchtlosen Suche zu fallen.

Wenn Führungskräfte jedoch Zugang zu On-Demand-Lernen haben, können sie schnell auf Informationen zugreifen, die mit Ihrer Unternehmenskultur und Ihren Werten übereinstimmen. Dies ist besonders hilfreich, wenn Sie kurze **Mikrolerninhalte** haben, z. B. schnelle Videos, Mikrokurse und On-Demand-Tools. Auf diese Weise erhalten sie Just-in-Time-Unterstützung für die Probleme, die sie heute haben.

3. Es gibt eine Krise. Krisen kommen und gehen in jedem Unternehmen. Eine **Krise** kann durch externe oder interne Faktoren verursacht werden, wie z. B. durch die Ankündigung einer Fusion, einen Unternehmensskandal oder das plötzliche Ausscheiden einer wichtigen Führungskraft.

In diesen Momenten benötigen Führungskräfte Ressourcen, um ihre Teams schnell zu unterstützen. Sie müssen wissen, wie sie kommunizieren und sowohl die persönlichen als auch die praktischen Bedürfnisse der betroffenen Teammitglieder erfüllen können. Sie müssen **Empathie** zeigen, Unterstützung anbieten und eine Vision für die Zukunft entwickeln.

In diesen Fällen kann eine schnelle Reaktion auf **Mikrolern-Ressourcen** wie Videos, **Mikrokurse**, **Podcasts**, **Webinare** usw. eine große Hilfe sein. Führungskräfte können schnell bekommen, was sie brauchen, und auf ihre Teams reagieren.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wie man selbstgesteuertes Lernen in die Führungskräfteentwicklung integriert

Wir haben enorme Vorteile gesehen, wenn Unternehmen selbstgesteuertes Lernen mit traditionellen **Lernreisen** kombinieren, die gruppenbasierte Führungskräfteentwicklung beinhalten, **entweder persönlich oder virtuell**. Im Idealfall können Sie eine Mischung schaffen, bei der die Lernenden Zugang zu den Inhalten haben, wenn sie diese benötigen, um persönliche Herausforderungen zu bewältigen, und gleichzeitig strategische, kontinuierliche Möglichkeiten haben, gemeinsam mit Gleichaltrigen zu lernen.

Aber wie funktioniert das in der Praxis? Hier sind einige Best Practices, die wir empfehlen:

- 1. Halten Sie ein Kickoff mit Führungskräften ab, um das Programm vorzustellen.** Betonen Sie den Wert, den selbstgesteuertes Lernen bieten kann, wenn es mit traditioneller, gruppenbasierter Führungskräfteentwicklung kombiniert wird. Zeigen Sie Beispiele für selbstgesteuerte Inhalte während des **Kickoffs** mit Beispielen für deren Verwendung.
- 2. Fordern Sie die Lernenden auf, innerhalb von zwei Wochen nach dem Kickoff selbstgesteuerte Inhalte abzuschließen.** Erlauben Sie ihnen, ihren eigenen selbstgesteuerten Lernweg zu wählen. Stellen Sie sicher, dass Sie Anleitungen zur Verwendung der Technologie geben. Ermutigen Sie Führungskräfte, etwas zu wählen, das leicht anzuwenden ist und ihr Verhalten bei der Arbeit positiv verändert.
- 3. Versammeln Sie die Lernenden nach zwei Wochen in Peer-Learning-Gruppen, um zu besprechen, was sie gelernt haben, wie sie es anwenden werden und was sie als nächstes lernen möchten.** Peers können sich dann gegenseitig coachen und Ideen für weitere Anwendungen austauschen. Ein wichtiger zusätzlicher Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass die Kollegen von den verschiedenen Inhalten erfahren, die ihnen zur Verfügung stehen.
- 4. Bei den traditionelleren Teilen Ihres Lernprogramms sollten Ihre Moderator:innen die Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens betonen.** Erwägen Sie, die Technologie zu demonstrieren, um Führungskräfte daran zu erinnern, was es gibt. Sie können sogar im Unterricht Zeit geben, um Inhalte zu vervollständigen und mit Peers zu diskutieren.



Selbstgesteuertes Lernen: Definition

Lernen, bei dem eine Person die Verantwortung für ihr eigenes Lernen übernimmt, entscheidet, was sie lernt, ihre eigenen Ziele setzt und die für sie am besten geeigneten Strategien auswählt.

Wie sieht Erfolg für eine selbstgesteuerte Führungskräfteentwicklung aus?

Wenn Ihre Führungskräfte selbstgesteuertes Lernen zur Gewohnheit machen, dann waren Sie erfolgreich. Wenn sie jedes Mal, wenn sie eine Führungsherausforderung haben, die von Ihnen bereitgestellten Lernbibliotheken nutzen, um sie zu überwinden, dann werden Sie eine bessere Führung in Ihrem Unternehmen sehen. Wenn Ihre Führungskräfte erfolgreich sind, werden sie engagierter sein, was Ihre Kultur verbessert und zu besseren Geschäftsergebnissen führt.

Aber positive Gewohnheiten entstehen nicht zufällig. Führungskräfte brauchen einen bewussten Ansatz, um erfolgreich zu sein. Der häufigste Fehler beim selbstgesteuerten Lernen besteht darin, dass Unternehmen riesige Online-Bibliotheken kaufen, aber keine Struktur einrichten, die positive Gewohnheiten gedeihen lässt.

Vergessen Sie nicht: Lernen ist nur der erste Teil der Entwicklung. Die Überwachung der Anzahl der Kurse, die eine Führungskraft besucht, oder die Artikel, die sie liest, oder die Videos, die sie sich anschaut, führt nicht zu einer Verbesserung der unternehmerischen Metriken. Erfolg stellt sich vielmehr dann ein, wenn die Führungskräfte die Verhaltensweisen, die sie in ihrer Weiterbildung gelernt haben, wirklich vorleben und anwenden.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

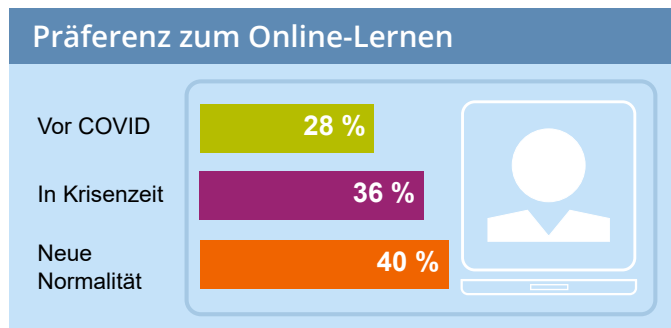
Best Practice Nr. 3: Bilden Sie Peer-Learning-Gruppen

Führungskräfte lieben es, gemeinsam zu lernen

Denken Sie an Ihre letzte denkwürdige Lernerfahrung bei der Arbeit. Saßen Sie alleine vor einem Bildschirm? Oder waren Sie mit anderen zusammen? Wir wetten, dass andere Menschen diesen Moment mitgestaltet haben. Peer-Learning-Gruppen sind ein entscheidender Bestandteil der Führungskräfteentwicklung und können eine wertvolle Ergänzung zum selbstgesteuerten Lernen sein.

Es ist keine Überraschung, dass Menschen gerne gemeinsam lernen. (Testen Sie die Freude am „kollektiven Aufbrausen“.) Während wir unabhängig voneinander eine unglaubliche Menge an Informationen aufnehmen können, kann die menschliche Interaktion Konzepte in der realen Welt festigen.

Natürlich gewöhnen sich viele von uns langsam daran, mehr auf uns selbst gestellt zu tun. Laut der [Global Leadership Forecast 2021](#) von DDI gewöhnen sich Führungskräfte zunehmend an die Idee des Online-Lernens, da immer mehr von uns in Fernarbeit sind. Davon abgesehen zieht die Mehrheit der Lernenden mehr Wert aus dem Online-Lernen, wenn sie eine Gelegenheit haben, in der sie das Gelernte diskutieren und verarbeiten können.



Quelle: DDI, 2021, Globale Führungstrends

Die Vorteile von Peer-Learning-Gruppen bei der Entwicklung von Führungskräften

Unsere Kund:innen nutzen eine Vielzahl von Ansätzen, die von der rein digitalen bis hin zur persönlichen Führungsentwicklung reichen (erinnern Sie sich an das [Pendel](#)?). Unternehmen, die während einiger oder aller ihrer Programme Peer-Learning-Gruppen einbeziehen, erzielen jedoch in der Regel bessere Ergebnisse.

„Ich habe **wertvolle Kontakte** zu Personen geknüpft, mit denen ich ein Training absolviert habe.“

29 % Trifft definitiv zu
55 % Trifft eher zu
14 % Trifft eher nicht zu
2 % Trifft definitiv nicht zu

DDI, Global Leadership Forecast 2021

Peer-Learning-Gruppen bieten Führungskräften die Möglichkeit, sich mit anderen Führungskräften zu vernetzen, auch aus anderen Teilen des Unternehmens. Gruppenlernen kann Führungskräften eine gute



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Gelegenheit bieten, sich gegenseitig kennenzulernen und eine gemeinsame Führungskultur zu schaffen.

Und wenn Führungskräfte Erfahrungen austauschen, können sie noch mehr lernen. Eine [wichtige Studie der Harvard University](#) hat gezeigt, dass Studierende bei Tests besser abschnitten, wenn sie aktiv lernten, anstatt Informationen durch Vorlesungen aufzunehmen.

Peer-Learning-Gruppen bieten auch einen sicheren Raum für das Üben von Fähigkeiten. Peers bieten eine angenehme Umgebung für Führungskräfte, um sie zu coachen und ihnen Feedback zu geben, was die Verantwortlichkeit für Verhaltensänderungen erhöht. Das Lernen mit Peers kann auch einen gesunden Druck ausüben, neue Fähigkeiten bei der Arbeit anzuwenden. Führungskräfte, die gemeinsam Entwicklungstrainings absolvieren, können sich am Arbeitsplatz gegenseitig ein positives Vorbild sein.

Schließlich ermöglicht der Einsatz von Peer-Learning-Gruppen eine größere Vielfalt bei der Bewältigung von Führungsherausforderungen. Kollaborative Lernformate bringen unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Herausforderungen ans Licht und ermöglichen es Führungskräften, andere Ansätze und Sichtweisen in Betracht zu ziehen. Mit sofortigem [Feedback](#) aus verschiedenen Perspektiven können Führungskräfte schnell eine nuanciertere Sicht auf die Auswirkungen ihres Verhaltens auf andere erhalten.

Wann sollten Peer-Learning-Gruppen eingesetzt werden?

Da viele Unternehmen zunehmend auf [selbstgesteuertes oder digitales](#) Lernen setzen, sind Peer-Learning-Gruppen für die Schaffung von Verantwortlichkeit, Beibehaltung und Anwendung von Fähigkeiten von [entscheidender](#) Bedeutung



Peer-Learning-Gruppen sind entscheidend für die Schaffung von Eigenverantwortung, die Bindung von Mitarbeitenden und die Anwendung von Fähigkeiten.

Wir haben oft gesehen, wie selbstgesteuerte Lernende Peer-Learning-Gruppen ausprobiert haben und mehrere „Aha“-Momente erlebt haben. Wir haben zum Beispiel gehört, dass Teilnehmende sagten: „Ich wusste nicht, dass es diese Inhalte gibt. Das muss ich mir ansehen!“ oder: „Ich wäre nie auf die Idee gekommen, diese Fähigkeit so anzuwenden.“

Darüber hinaus sind Peer-Learning-Gruppen hilfreich für das Onboarding einer Führungskraft, die neu in ihrer Rolle oder im Unternehmen ist. [Führungskräfte, die zum ersten Mal](#) dabei sind, empfinden oft auch ein Gefühl der Kameradschaft, wenn sie mit anderen neuen Führungskräften lernen.

Wie man Peer-Learning-Gruppen strukturiert

Was sind Best Practices für die Strukturierung von Peer-Learning-Gruppen? Hier sind vier Tipps:

- 1. Halten Sie Gruppen klein.** Wir empfehlen Gruppen von jeweils nicht mehr als 3-4 Führungskräften.
- 2. Halten Sie die Lerneinheiten kurz.** Planen Sie Peer-Learning-Kurse in Schritten von entweder 30 oder 60 Minuten ein, um Ermüdungserscheinungen zu vermeiden.
- 3. Berücksichtigen Sie den Zeitplan.** Stellen Sie sicher, dass der Rhythmus mit den Zeitplänen der Führungskräfte und den Zielen Ihres Programms übereinstimmt.
- 4. Machen Sie sich Gedanken über das „Wer“.** Bringen Sie Führungskräfte mit Personen aus verschiedenen Abteilungen, Funktionen oder Standorten zusammen, um sie mit Menschen in



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für
die Entwicklung von
Führungskräften
schaffen

Außergewöhnliche
Erfahrungen für die
Führungskräfte-
entwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches
Programm zur
Führungskräfte-
entwicklung
implementieren

Führungssituationen
entdecken

Kontakt zu bringen, mit denen sie normalerweise nicht zusammenarbeiten.



Profi-Tipp: Feedback zum Training

Bitten Sie am Ende einer Entwicklungssitzung den Gruppenleiter des Kurses, das Feedback der Gruppe zusammenzustellen und an das Lern- und Entwicklungsteam Ihres Unternehmens zu senden.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wie sollte ein Peer-Learning-Kurs aussehen?

Es ist auch wichtig zu überlegen, wie Sie Peer-Learning-Gruppenkurse einrichten. Hier sind einige Tipps:

- 1. Stellen Sie sicher, dass jeder Kurs zielgerichtet ist.** Geben Sie den Teilnehmenden im Voraus eine empfohlene Struktur mit Themen und/oder Fragen, die zum Nachdenken anregen. Vergessen Sie auch nicht, Anweisungen für Vorarbeiten zu geben, die die Führungskräfte vor der Sitzung erledigen sollten.
- 2. Erinnern Sie die Teilnehmende daran, erlernte Kommunikationsfertigkeiten anzuwenden.** Bitten Sie sie beispielsweise, ihr Wissen über die [Richtlinien für eine effektive Interaktion](#) aufzufrischen.
- 3. Nutzen Sie Inhalte, um Fähigkeiten zu erweitern.** Stellen Sie sicher, dass sich der Kurs auf die Entwicklung von Führungsqualitäten konzentriert. Überlegen Sie, wie die Kursinhalte genutzt werden können, um dieses Ziel zu erreichen.
- 4. Legen Sie die Erwartung fest, dass die Teilnehmenden die Erkenntnisse mit ihren Vorgesetzten besprechen.** Stellen Sie sicher, dass die Vorgesetzten über die Teilnahme der Mitarbeitenden an einem Programm zur Entwicklung von Führungskräften Bescheid wissen.

Es ist meins.	Es ist persönlich und personalisiert. Personalisiert bedeutet, dass die Inhalte auf Ihre Bedürfnisse und nicht nur auf Ihre Vorlieben zugeschnitten sind, wie z. B. beim Lernen per Podcast oder mit einem Artikel.
Relevant:	Führungskräfte müssen sofort verstehen, wie ihnen das Gelernte bei ihrer täglichen Arbeit helfen kann. Die Inhalte dürfen nicht abstrakt sein. Zusätzlich muss nachweisbar sein, dass das Gelernte wirklich funktioniert.
Es ist nicht überwältigend.	Es gibt buchstäblich Millionen von Ressourcen zum Thema Führung. Viele Lernbibliotheken sind sich in einer Hinsicht ähnlich – sie bieten Hunderte von Trainer:innen und Themen und kaum Hilfestellung dahingehend, welche davon Sie brauchen oder welcher Ansatz für Sie am besten ist.
Das kann ich jetzt gut gebrauchen.	Die Bibliotheken müssen Inhalte und Hilfsmittel enthalten, mit denen die Führungskräfte ihr Verständnis der Fähigkeiten überprüfen und diese dann sofort üben und anwenden können.
Es ist authentisch.	Die Inhalte spiegeln das wider, was sie als Führungskraft erleben, und berücksichtigen auch die menschliche Seite der Führung. Das Gelernte steht mit den Werten, strategischen Prioritäten und dem Geschäftszweck des Unternehmens in Verbindung.



Peer-Learning der Schlüssel zur Führungskräfteentwicklung ist

Da [selbstgesteuertes Lernen](#) immer üblicher wird, kann das Hinzufügen von Peer-Learning zu Ihrem Führungskräfteentwicklungsprogramm die Verantwortlichkeit, die praktische Anwendung und Ihre Kultur verbessern. Vor allem aber lernen die Führungskräfte gerne gemeinsam.



Best Practices, die sicherstellen, dass Ihre Peer-Learning-Gruppen erfolgreich sind, sind der beste Weg, unvergessliche und effektive Erfahrungen in der Führungskräfteentwicklung zu schaffen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

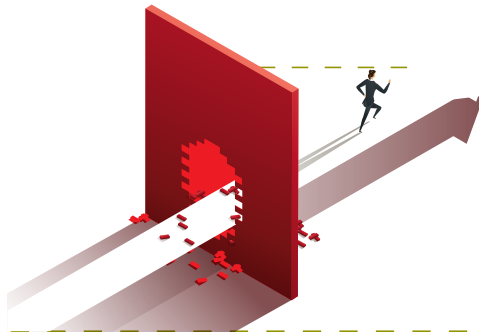
Practice Nr. 4: Nutzen Sie Tools für eine personalisierte Führungskräfteentwicklung

Was wünschen sich Führungskräfte am meisten?

Im Abschnitt „Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen“ haben wir über die Bedeutung der Personalisierung in der Führungskräfteentwicklung gesprochen. Führungskräfte

wünschen sich personalisiertes Lernen. In unserer [Global Leadership Forecast 2018](#) steht dieser Punkt ganz oben auf der Liste der Dinge, die Führungskräften am wichtigsten sind. Es besteht die Gefahr, dass „personalisiertes“ Lernen fälschlicherweise als „isoliertes“ digitales Lernen interpretiert wird. Lassen Sie uns also klarstellen, was personalisierte Führungskräfteentwicklung wirklich ist und wie Sie sie nutzen können.

Weg von personalisiertem Lernen für die Führungskräfteentwicklung



Bei der Führungskräfteentwicklung **gibt** es keine Universallösung. Das Schaffen von Erfahrungen, die zu dem Moment passen, den die Führungskraft gerade erlebt, kann für einen **Durchbruch** sorgen.

Technologie zur Personalisierung der Lernerfahrung nutzen

Technologie schafft schnell neue Möglichkeiten, Lernerfahrungen zu personalisieren. Im folgenden Abschnitt finden Sie fünf Tools, die eine personalisierte Führungskräfteentwicklung unterstützen können. Einige davon werden in anderen Abschnitten näher erläutert:

- **Networking:** Das Assessment ist entscheidend für das Engagement. Führungskräfte benötigen Lerninhalte, die auf ihren persönlichen Bedürfnissen basieren. Assessments machen Stärken und Schwächen deutlich, damit Führungskräfte wissen, woran sie arbeiten müssen, um sich zu verbessern.
- **Empfohlene Lernaktivitäten:** Auf der Grundlage des Assessments und anderer grundlegender Informationen sollten Sie eine Empfehlungsmaschine einsetzen. Diese Engine kann einige Lernoptionen anbieten, die für jede einzelne Führungskraft personalisiert sind. Dies kann Führungskräften helfen, mit grundlegenden Konzepten zu beginnen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

- **Personalisierte Praxis-Tools:** Personalisierte Tools können Führungskräften beim Üben helfen. Was verstehen wir unter personalisiert? Nutzen Sie Tools wie einen Chatbot, um Ihr Coaching zu unterstützen. Analysen helfen Führungskräften, die Wirksamkeit der von ihnen investierten Lernzeit zu reflektieren. Dadurch werden Fähigkeiten anfänglich überprüft und diese anschließend beim gemeinsamen Üben der Führungskräfte miteinander gefestigt.
- **Persönliche Analysen:** Die Lernenden müssen in der Lage sein, ihren Fortschritt zu verfolgen. Womit haben sie ihre Zeit verbracht? Wo könnten sie von einem stärkeren Fokus profitieren? Analysen helfen Führungskräften, die Wirksamkeit der von ihnen investierten Lernzeit zu reflektieren.
- **Individuelle Erkundung:** Aufgrund der personalisierten Lernschritte, die die Lernenden bereits absolviert haben, wissen sie genau, was sie als Nächstes lernen sollten.

Personalisierte Führungskräfteentwicklung: Begegnung mit Führungskräften im richtigen Moment

Personalisierte Führungssituationen für die Führungskräfteentwicklung beschriebene Erfahrungen werden können gerecht zu werden



Das Hindernis **Nr. 1** für die Entwicklung von Führungskräften ist die **Zeit**.

gute Unterstützung
hier
voll verbunden
im richtigen Moment

Eine effektive personalisierte Führungskräfteentwicklung nutzt die richtige Mischung aus digitalen Erlebnissen und zutiefst menschlichen Interaktionen, um sie als natürlichen Bestandteil in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der Führungskräfte ständig lernen – für sich selbst, von ihren Kolleg:innen und innerhalb ihres Unternehmens.

Entwicklung ist keine zusätzliche Aufgabe mehr, für die man sich neben der „echten Arbeit“ Zeit nehmen muss. Vielmehr ist die Entwicklung Teil der Arbeit.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Best Practice Nr. 5: Nutzen Sie Assessments für die Entwicklung

Das Dream-Team: Assessment und Entwicklung

Wenn wir erklären, warum und wie man die Assessment für die Entwicklung nutzt, stellen wir gerne diese Frage: Würden Sie von Ihrem Arzt oder Ihrer Ärztin erwarten, dass er oder sie Ihnen Medikamente verschreibt, ohne dass eine Diagnose oder eine ärztliche Untersuchung vorliegt? Vermutlich nicht. Die Diagnose ist ausschlaggebend für die Behandlung, die Sie erhalten, und stellt sicher, dass sie Ihren spezifischen Bedürfnissen gerecht wird. Das verschriebene Mittel ist spezifisch für das Problem, das Sie haben, und die Dosis und Häufigkeit der Behandlung werden für Sie personalisiert.

Assessments für die Entwicklung sind ein ähnliches Konzept. Assessments stellen sicher, dass sich die Entwicklung auf die richtigen Bereiche konzentriert. Es hilft Führungskräften auch zu verstehen, wie ihre Mischung aus **Kompetenzen**, Wissen, Erfahrungen und persönlichen Eigenschaften die Leistung in Schlüsselbereichen unterstützen oder behindern kann.

Warum Assessments von zentraler Bedeutung für die Entwicklung sind

Wir haben über die **Personalisierung in der Führungskräfteentwicklung** gesprochen. Eine tiefgreifende Möglichkeit, die **38 %** der Unternehmen, die hochqualitative Assessments und Entwicklungsmaßnahmen durch Daten und Erkenntnisse vorangetrieben, und eine der besten Möglichkeiten, zu gewinnen, ist die Verwendung von **Assessment- und Insight-Tools**. Zum Beispiel, **360-Feedback-Umfrage** oder einem **Assessment-Center** teilnehmen, um sicherzustellen, dass sie mit einem klaren Verständnis ihrer Stärken und Entwicklungsprioritäten in das Programm eintreten. In verschiedenen Phasen des Lernprozesses können Führungskräfte eine kurze Selbsteinschätzung durchführen, die das Bewusstsein für bestimmte Bereiche stärkt oder den Entwicklungsfortschritt überprüft.

Einer der anderen Gründe, warum Sie Assessments für die Entwicklung verwenden möchten, ist **Zeit**. **Studien** haben gezeigt, dass Zeit das größte Hindernis für die Entwicklung von Führungskräften ist.

Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften geht, geht es nicht darum, alles in kürzester Zeit zu erledigen oder zu warten, bis es einen besseren Zeitpunkt gibt. Es geht darum, mit der Zeit, die wir haben, eine sinnvolle und fokussierte Investition zu tätigen. Daten und Erkenntnisse aus Assessments können uns dabei helfen.

Wie Assessments und Entwicklung zusammenarbeiten

Zu oft betrachten Unternehmen **Assessment und Entwicklung** als zwei getrennte Disziplinen. In der Praxis ist die Beziehung zwischen Assessment und Entwicklung jedoch symbiotisch: Sie existieren auf eine Weise zusammen, die beiden zugute kommt.

Daher führt die Entwicklung ohne Assessments zu einem generischen, einheitlichen Ansatz. Und ein Assessment ohne Entwicklung trägt wenig dazu bei, die wichtigsten Fähigkeiten, Kompetenzen und Verhaltensweisen zu verbessern.

Wie arbeiten sie also zusammen? Wenn Assessments als Teil einer Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden, liefern sie mehrere wichtige Erkenntnisse. Assessments können:



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

- **Kompetenzstärken und Entwicklungsbereiche identifizieren**, damit Führungskräfte wissen, worauf sie sich bei der Entwicklung konzentrieren müssen.
- **Kritische Erfahrungs- und Wissenslücken identifizieren**, die für aktuelle und zukünftige Rollen wichtig sein könnten.
- **Persönlichkeitsmerkmale und -tendenzen aufzeigen**, die beeinflussen können, wie eine Führungskraft in bestimmten Situationen reagiert. Mit diesen Erkenntnissen sind sie besser gerüstet, um ihr Verhalten in verschiedenen Situationen und Kontexten zu steuern und zu moderieren.
- **Individuen und Organisationen helfen**, die Bereitschaft zur Ausführung von Geschäftstreibern zu bestimmen.
- **Gruppeneinblicke bieten**, die in kohortenbasierte Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften einfließen.
- **Den Fortschritt** einzelner Führungskräfte und Gruppen von Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften messen.



Unterschiedliche Arten von Assessments unterstützen Entwicklungseinblicke

Der **Ultimative Leitfaden zur Führungskräfteentwicklung** von DDI bietet einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Arten von Assessments. Es ist eine großartige Ressource, wenn Sie untersuchen, wie Sie Assessments für Entwicklungsprogramme oder Auswahlentscheidungen nutzen können.

Assessment-Instrumente gibt es zwar in vielen Formen und Größen, aber die meisten lassen sich in einige grundlegende Kategorien einteilen. Beachten Sie außerdem, dass jedes dieser Tools zwar eine effektive Methode zum Sammeln von Assessment-Informationen ist, aber auch grundlegend unterschiedliche Zwecke erfüllt.

- **Assessment-Centers:** Eine Simulation, in der Führungskräfte in eine Rolle in einem fiktiven Unternehmen schlüpfen. Die Erfahrung kann auch eine strategische Analyse und Feedback, auch bekannt als Multirater-Assessment, bieten. Dies umfasst Fragen, Kollegen:innen und Manager:innen. Dazu gehört auch eine Erfassung von Daten über das Wissen, die Erfahrung und das Verhalten, die gesammelt werden sollen.
- **Erfahrungsbasierte Assessments:** Diese Assessments dienen nicht der objektiven Beurteilung von Führungskräften, sondern der Förderung der Selbstreflexion. Wenn Führungskräfte sich einen Moment Zeit nehmen, um über ihre Fähigkeiten und Gewohnheiten nachzudenken, kann dies für sie einen „Aha“-Moment auslösen und ihre Energie für ihre Entwicklung als Führungskraft



©Development Dimensions International, Inc., 2014. Alle Rechte vorbehalten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

anregen. Eine Selbsteinschätzung kann Ihnen zum Beispiel helfen, Ihr Growth Mindset als Coach zu reflektieren oder über Ihre natürliche Herangehensweise an das Networking nachzudenken.

Wie sich entwicklungsbezogene Assessments verändern

Assessments gibt es schon seit geraumer Zeit, aber mehrere Verschiebungen machen entwicklungsbezogene Assessment-Verfahren heute leistungsfähiger und relevanter.

In der Vergangenheit wurden Assessments häufig verwendet, um die Entwicklung über Makromomente hinweg zu informieren. Zum Beispiel könnte ein eingehendes Assessment von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen verwendet werden, um Entwicklungsprioritäten und die Bereitschaft für wichtige Führungswechsel zu bestimmen. Dieser „Big Bang“-Ansatz beinhaltet oft ein umfassendes Assessment zu Beginn oder am Ende eines Führungskräfteentwicklungsprogramms.

Dieser Ansatz ist immer noch sehr leistungsfähig, um die allgemeine Bereitschaft für eine Rolle zu messen. Aber mit den Fortschritten in der Technologie können Assessments jetzt während der gesamten Lernreise und sogar am Arbeitsplatz eingesetzt werden, um Führungskräfte in Mikromomenten zu unterstützen.

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor:

Um sich auf ein schwieriges Leistungsgespräch vorzubereiten, greift eine Führungskraft auf ein schnelles Lernmodul zur Moderation schwieriger Gespräche zu. Im Rahmen des Moduls führt die Führungskraft ein kurzes Online-Assessment der Fähigkeiten und Tendenzen durch und erhält Tipps und Anleitungen zu Best Practices. Sie erhält auch gezielte und personalisierte Erkenntnisse darüber, wie das Gespräch zu führen ist. Auf diese Weise werden Assessments zu einem regelmäßigeren und integrierteren Bestandteil der Führungskräfteentwicklung.

Praktische Überlegungen zum Einsatz von Assessments für die Entwicklung

Im Abschnitt **Best Practices zur Implementierung** finden Sie wertvolle Tipps und Anregungen für die Umsetzung einer Initiative zur Entwicklung von Führungskräften. Im Folgenden finden Sie einige praktische Überlegungen zur Implementierung von Assessments für die Entwicklung.



- Entwicklung ohne Assessments führt zu weniger Erkenntnissen, **erfolgreichem Ansatz**. Entwicklung trägt wenig dazu bei, die wichtigsten Fähigkeiten und **kompetenzen** zu entwickeln.
- 1. Beginnen Sie mit dem Ziel vor Augen.** Seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie bewerten und warum Sie es bewerten. Gehen Sie zurück zu den **Geschäftstreibern** und **-kompetenzen** und verwenden Sie diese als Kernkriterien für Assessments.
 - 2. Success ProfilesSM anlegen.** Verwenden Sie die in einem **Erfolgsprofil** erfassten Informationen, um die Qualität und den Umfang von Erkenntnissen aus Assessments zu verbessern. Hilfreiche Informationen können Erfahrungen, Wissen und persönliche Neigungen sein. Denken Sie daran, dass verschiedene



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

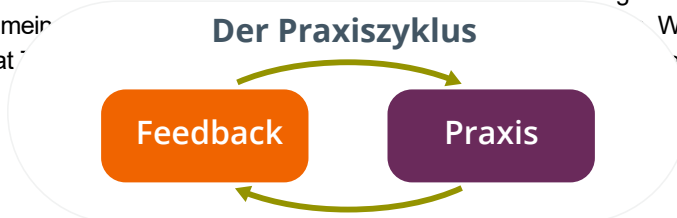
Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Tools unterschiedliche Erkenntnisse liefern.

- 3. Nutzen Sie mehrere Arten von Assessments.** Nutzen Sie während der Lernreise und am Arbeitsplatz sowohl umfassende als auch kurze, gezielte Assessments. Wie bereits erwähnt, kann ein kurzes, zielgerichtetes Assessment in einem **Moment der Not** zutiefst relevante und personalisierte Erkenntnisse liefern.
- 4. Holen Sie Feedback von Coaches ein.** Wenn Sie ein tiefgehendes Assessment wie ein **Assessment-Center** oder ein Persönlichkeitsprofil einsetzen, verwenden Sie einen **Coach**, um Feedback zu geben. Während sich die Qualität der Assessment-Berichte und -erkenntnisse weiter verbessert, kann ein Coach Führungskräften helfen, verschiedene Datenpunkte zu verstehen. Ein Coach kann sich auch auf Entwicklungsbedürfnisse und -prioritäten konzentrieren.
- 5. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren.** Stellen Sie bei der Kommunikation sicher, dass Sie alle potenziellen Stakeholder:innen abdecken und den Zweck und die Bedeutung des Assessment-Verfahrens verdeutlichen. Dies gilt für jeden Aspekt der Führungskräfteentwicklung, ist aber besonders wichtig, wenn Assessments für die Entwicklung eingesetzt werden. Warum? Es ist gut, sich der empfindlichen Aspekte bewusst zu sein, die jede Form des Assessments umgeben. Vermeiden Sie Nachrichten, die implizieren, dass es sich bei dem Assessment um ein Assessment der Person handelt oder dass sie als Führungskraft bestanden oder durchgefallen ist. Darüber hinaus kann Ihre Kommunikation den Wert von Daten und Erkenntnissen für die laufende Entwicklung fördern und verstärken.
- 6. Klären Sie Rollen und Erwartungen.** Es ist auch wichtig, die Rollen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder:innen zu klären, einschließlich der Manager:innen der Führungskraft. Die Manager:innen der Führungskraft spielen eine Schlüsselrolle bei ihrer Entwicklung. Der Austausch von Daten und Erkenntnissen aus einem Assessment-Verfahren kann eine gute Möglichkeit sein, eine kollaborative Beziehung zur Entwicklung aufzubauen. Die Manager:innen genau der Spiegel sein, den eine Führungskraft braucht, um ihr Verhalten und ihre Handlungen besser zu verstehen und zu validieren.
- 7. Überlegen Sie, wie Assessment-Daten verwendet und weitergegeben werden sollen.** In diesem Abschnitt haben wir mehrmals den Wert von Daten betont. Vor diesem Hintergrund müssen Sie eine klare Richtlinie für die gemeinsame Verwendung von Daten festlegen. Wie werden die Daten verwendet? Wer hat Zugriff? Wie werden die Daten gespeichert?



Führungskräfte schätzen Daten – und wünschen sich mehr Assessments!

Die gute Nachricht ist, dass Führungskräfte den Wert und die Bedeutung von Assessment-Daten und -Einsichten erkennen. Unsere jüngste **globale Studie mit über 15.000 Führungskräften** ergab, dass 42 % der Führungskräfte mehr Assessments wünschen, um Führungsstärken zu identifizieren. In der heutigen komplexen und sich ständig verändernden Geschäftswelt wissen Führungskräfte, wie wichtig es ist, über qualitativ hochwertige Daten zu verfügen, um Geschäftsentscheidungen zu treffen – auch



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

in Bezug auf ihre eigene Entwicklung.

Best Practice Nr. 6: Verwenden Sie Tools für die Führungspraxis

Differenzieren Sie Ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm mit Übung

Die Praxis ist wahrscheinlich der am meisten übersehene Aspekt eines jeden Programms zur Entwicklung von Führungskräften. Natürlich nicken alle – Personalabteilung, Führungskräfte, leitende Angestellte – mit dem Kopf, wenn wir über die Bedeutung der Praxis sprechen. Dennoch werden Tools für die Führungspraxis allzu oft ignoriert, wenn Unternehmen ihre Programme tatsächlich starten.

Warum? Übung macht den Meister. Hier müssen Führungskräfte beweisen, dass sie das Gelernte anwenden können. Sie müssen Feedback darüber erhalten, was sie besser machen können. Aber die Praxis ist auch der entscheidende Faktor, der darüber entscheidet, ob sich jemand tatsächlich zu einer besseren Führungskraft entwickelt.

Wenn Sie also Ihr Programm zur Entwicklung von Führungskräften differenzieren und Ergebnisse sehen möchten, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie die Praxis einbeziehen können.

Der Wert des bewussten Übens

Obwohl der Wert des Übens seit langem bekannt ist, wird es in der Führungsentwicklung allzu oft unstrukturiert gestaltet oder dem Zufall überlassen. Die Praxis ist ein wichtiger Teil der Führungskräfteentwicklung und erfordert den gleichen Fokus wie andere Formen der Entwicklung. Wenn Führungskräfte Zugang zu qualitativ hochwertigen Instrumenten für Führungspraktiken erhalten, kann dies die Erfahrung der Führungskräfteentwicklung erheblich verbessern.

	Was ist in Ihrem Praxismix enthalten?	Beispiel
	Chatbots: KI-gesteuerte Tools, die Gespräche und Interaktionen simulieren	<ul style="list-style-type: none"> • Simulierte Coaching-Gespräche • Simulierte Leistungsgespräche
	Geführte Übungen: Ressourcen, die die Anwendung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen anleiten	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtskarten • Gesprächsplaner • Schablonen
	Spiele und Simulationen: Ansprechende Möglichkeiten, Fähigkeiten und Wissen auf die Probe zu stellen	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Spiele oder Simulationen zum Testen und Üben von Fähigkeiten • Wissenstest
	Manager:innen-Unterstützung: Tools für Führungskräfte zur Förderung und Stärkung von Praxis und Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Werkzeuge zum Üben von Fertigkeiten • Leitfäden und Ressourcen zur Unterstützung von Manager:innen
	Virtuelle Realität: Simulierte Umgebungen, die Führungskräfte in reale Szenarien eintauchen lassen	<ul style="list-style-type: none"> • Einfühlungsvermögen erzeugende Szenarien • Szenarien zum Aufbau von Fertigkeiten
	Peer-Learning: Praxisgruppen, in denen Führungskräfte ihre Fähigkeiten miteinander testen und Feedback einholen können	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-Gruppen, die sich regelmäßig treffen • Peer-Webforum

müssen sich zwar nicht an alle halten, aber je mehr Sie einbeziehen können, desto effektiver wird Ihre



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Führungspraxis sein. Instrumente für Führungspraktiken sollten die zuvor beschriebenen [Designprinzipien](#) enthalten, einschließlich Personalisierung, Relevanz, Immersivität, Menschlichkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Hier sind fünf Merkmale eines effektiven Instruments für die Führungspraxis:

- 1. Zielgerichtet:** Sie ist auf ein bestimmtes Ergebnis oder Ziel ausgerichtet.
- 2. Bewusst herausfordernd:** Sie wirkt wie ein Stromkreisunterbrecher, der alte Gewohnheiten verändert und neue Denkweisen hervorbringt.
- 3. Nutzt das Feedback:** Sie nutzt [Feedback](#), um positive Verhaltensweisen zu verstärken, Verbesserungsvorschläge zu machen und neue Erkenntnisse zu gewinnen.
- 4. Sicher:** Obwohl es eine Herausforderung darstellt, ermöglicht es den Führungskräften, in einer sicheren und risikofreien Lernumgebung zu experimentieren.
- 5. Verstärkt das Warum:** Es hilft den Führungskräften zu verdeutlichen, warum eine bestimmte Fähigkeit oder ein bestimmtes Verhalten wichtig und relevant ist.

Abwechslung ist die Würze der Praxis

Instrumente für die Führungspraxis sollten zielgerichtet und relevant sein, aber sie helfen, Führungskräften etwas Abwechslung zu bieten. Abwechslung ermöglicht eine ansprechendere Lernerfahrung, da jedes Instrument eine andere Rolle erfüllt.

Neue Technologien schaffen neue Möglichkeiten für Übungswerkzeuge. Wir empfehlen, eine Reihe von Online- und Offline-Optionen zu nutzen, um eine effektivere und wirkungsvollere Lernerfahrung für Führungskräfte zu schaffen. Während viele dieser Tools auf Ad-hoc-Basis eingesetzt werden können, ist es sinnvoll, sie zusammen mit formalen Optionen zur Entwicklung von Führungskräften wie [Kursen und Mikrokursen](#) zu verwenden.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Der Wert eines Coaches in der Praxis

Der wichtigste Teil der Praxis ist das Feedback. Woher wollen Sie ohne Feedback wissen, wie gut Sie sich machen? Während einige Übungstools automatisiertes Feedback bieten oder die Benutzer:innen zur Selbstreflexion auffordern, wird die wertvollste Quelle für Feedback wahrscheinlich ein Coach sein.

Natürlich können auch verschiedene Personen in die Rolle eines Coaches schlüpfen. Während die vorgesetzte Person einer Führungskraft eine offensichtliche Wahl ist, können Führungskräfte auch von Kolleg:innen oder sogar externen Coaches profitieren.

Die [Global Leadership Forecast 2021](#) von DDI ergab, dass sich Führungskräfte vor allem externe Coaches wünschen, die ihnen helfen, ihre Fähigkeiten außerhalb ihrer täglichen Arbeit zu erweitern. Sie bewerteten jedoch auch die aktuellen Coaching-Ansätze als eine der am wenigsten effektiven Arten der Entwicklung innerhalb ihrer eigenen Organisation.

Es gibt [viele Arten von Coaching](#), aber Coaching für die Praxis ist zielgerichtet und konzentriert sich auf die Anwendung neuer Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Coaches können Führungskräften dabei helfen, neue Fähigkeiten bei der Arbeit anzuwenden und Feedback zu Verhaltensweisen zu geben.

Sie können Führungskräfte helfen, sich selbst besser zu verstehen und herauszufinden, wie ihre einzigartigen Erfahrungen, Fähigkeiten und persönlichen Neigungen das Verhalten beeinflussen könnten. Dies schafft eine [gradig personalisierte Lern- und Übungserfahrung](#).

SHRM/Globoforce Employee Recognition Report 2018

Überlassen Sie das Üben von Führungskompetenzen nicht dem Zufall

Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften geht, macht Übung den Meister. Der beste Weg, Ihren Führungskräften beim Üben der benötigten Fähigkeiten zu helfen, besteht darin, ihnen effektive Übungswerkzeuge an die Hand zu geben.

Überlassen Sie es nicht dem Zufall! Gehen Sie bei der Auswahl von Tools für Führungspraktiken für Ihre Initiative strategisch vor.





Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken



Practice Nr. 7: Integrieren Sie Feedback für die persönliche Entwicklung

Feedback steht im Mittelpunkt von Verhaltensänderungen

Die Forschung zeigt, dass die Empfänglichkeit für Feedback für die persönliche Entwicklung einer der Indikatoren für Führungspotenzial ist.



Führungskräfte die Anwendung von Schlüsselkompetenzen trainieren und Feedback erhalten, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Unternehmen eine hohe Führungsqualität und einen starken Nachwuchsführungskräftepool aufweist, 4,6-mal höher als bei Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist.

Durch die Offenheit für Feedback können Führungskräfte selbstbewusster werden, was zu Verhaltensänderungen und verbesserter emotionaler Intelligenz führen kann. Überraschenderweise sind sich die meisten von uns ihres eigenen Verhaltens kaum bewusst und noch weniger sind wir uns bewusst, wie andere Menschen uns sehen. Eine Studie ergab, dass etwa 95 % der Menschen glauben, sich ihrer selbst bewusst zu sein, aber nur 10-15 % sind es tatsächlich.

Feedback ist der Schlüssel zu persönlichem Wachstum und zur Entwicklung und steht auch im Mittelpunkt der bewussten Praxis. Auch wenn uns nicht immer gefällt, was wir hören, können wir erfolgreich sein, wenn wir offen für Feedback sind. Tatsächlich kann ein Mangel an Feedback zu Angstzuständen, Burnout, Rückgang der Produktivität führen. Produktives, regelmäßiges Feedback hingegen kann dieses Wachstum auslösen.

Arten von Feedback für die persönliche Entwicklung

Es mag verlockend sein, den Prozess des Erteilens und Empfangens von Feedback offen, unstrukturiert und informell zu gestalten. Schließlich wünscht man sich eine Kultur, in der Menschen auf natürliche Weise Feedback geben und erhalten, ohne dazu aufgefordert zu werden.

Unsere Forschung und Erfahrung deuten darauf hin, dass ein formaler Feedback-Prozess nicht nur das Erteilen und Empfangen von Feedback fördert, sondern auch dazu beiträgt, eine Feedback-Kultur zu stärken.

Hier sind drei der häufigsten Arten von Feedback für die persönliche Entwicklung:

- 1. Point-in-Time-Feedback.** Die gebräuchlichste Form des Point-in-Time-Feedbacks ist das 360-Grad-Feedback. Das 360-Grad-Feedback wird häufig zu Beginn der Entwicklung einer Führungskraft oder in regelmäßigen Abständen (1-2 Jahre) eingesetzt, um ein Feedback zu einer breiten Palette von Kompetenzen und Verhaltensweisen zu erhalten. Es ist eine gute Methode, um allgemeine Stärken und verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren sowie Einblicke in das Gesamtimage und die Reputation einer Führungskraft zu erhalten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

2. Impuls-Feedback. Impuls-Feedback wird oft als Nachbereitung eines umfassenderen Assessment- oder Feedback-Verfahrens wie z. B. 360 einsetzt. Es wird auch verwendet, um Feedback zu den Prioritäten der persönlichen Entwicklung während und nach dem Führungskräfte- und der Mitarbeitendenentwicklung zu erhalten. Impuls-Feedback ermöglicht es Führungskräften, den Fortschritt zu bewerten, in der Regel in Bezug auf eine Teilmenge von Verhaltensweisen über einen bestimmten Zeitraum.

3. Kontinuierliches Feedback. Kontinuierliches Feedback ermöglicht es Führungskräften, kontinuierlich Feedback einzuholen. Es kann verwendet werden, um zentrale Verhaltensweisen in einer Reihe von **kritischen Führungsmomenten** zu überprüfen. Der kontinuierliche Feedback hat einen **wiederholenden Charakter**. Führungskräfte versuchen, alte Gewohnheiten abzulegen oder neue zu erlernen. Kontinuierliches Feedback hat ein wichtiges Nebenprodukt: es normalisiert das Feedback für den Feedbacknehmer. Aber vielleicht noch wichtiger ist, dass es den Prozess des Feedbacks normalisiert. Daher neigen das 360-Grad- und Impuls-Feedback dazu, die Entwicklung über Makromomente hinweg zu unterstützen.



Alexander Schwall, Ph.D.
Mitbegründer und Chief Science Officer von Rhabit Analytics

Das Aufkommen des kontinuierlichen Feedbacks

Während auf bestimmte Zeitpunkte bezogene und Impuls-Feedback-Methoden nach wie vor relevant und wichtige Anwendungsmöglichkeiten von Feedback für die persönliche Entwicklung darstellen, gewinnen neue Ansätze, die auf kontinuierlichem Feedback basieren, erheblich an Dynamik. Josh Bersin, ein bekannter Analyst und Kommentator in der Führungs- und Talentbranche, beschreibt kontinuierliches Mitarbeitenden-Feedbacks als die **nächste Killer-App**.

Das ergibt Sinn: Die Bedürfnisse von Führungskräften und Unternehmen sind nicht episodisch. Führungskräfte und Unternehmen benötigen kontinuierliches Feedback und Unterstützung in täglichen kritischen Führungsmomenten wie Projektbesprechungen und Einzelgesprächen.

Die Messung des Fortschritts und der Leistung bei der Arbeit ohne Feedback-Systeme kann schwierig sein. Mit dem Aufkommen von Remote- und Hybridarbeit sehen wir auch einen deutlichen Wandel in der Art und Weise, wie Führungskräfte und Mitarbeitende miteinander umgehen und Feedback einholen. Aus diesem Grund ist es wichtiger denn je, Führungskräften kontinuierliche Feedback-Mechanismen anzubieten, die einfach anzuwenden, ansprechend und **aufschlussreich** sind.

Kontinuierliche Feedback-Systeme funktionieren nicht auf die gleiche Weise wie herkömmliche, umfragebasierte Plattformen.

Sie verfügen über einzigartige Eigenschaften, die den Prozess des Erteilens und Empfangens von Feedback wesentlich dynamischer machen. Zu den gemeinsamen Merkmalen gehören:

- **Der Prozess des Erteilens von Feedback ist schnell und einfach.** Er konzentriert sich auf eine kleine Anzahl relevanter und spezifischer Verhaltensweisen.
- **Technologie, einschließlich mobiler Kompatibilität, ist der Schlüssel.** Technologie treibt den Prozess des Erteilens, Empfangens und Auswertens von Feedback voran. Die Plattformen nutzen eine Mischung aus Push- und Pull-Feedback-Optionen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

- **Es ist fesselnd.** Einige Plattformen verwenden beispielsweise Wischgesten und Spielfunktionen, um Feedback einzuholen.
- **Der Prozess des Einholens von Feedback ist anonym.**
- **Daten und Erkenntnis** verfügbar.
- **Individuelle Daten** lichte bereitzustellen.

5 Best Practices für



Unternehmen müssen die Wahrnehmung von Feedback und wird von vielen als I

als konstruktiv und positiv angesehen werden, als Mittel, um Veränderungen, neue Gewohnheiten und Innovationen voranzutreiben – auch wenn Feedback auf Verbesserungen abzielt. Diese Verschiebung gilt für diejenigen, die Feedback geben und erhalten.

ändern auch die Feedback negativ konnotiert end ist. Feedback muss

Kontinuierliche Feedback-Systeme können dazu beitragen, eine Kultur des Feedbacks und der psychologischen Sicherheit zu stärken, in der die Freiheit gefördert wird, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und mit neuen Arbeitsweisen zu experimentieren. Aber ungeachtet dessen, wie Feedback erteilt wird – die Kernprinzipien bleiben die gleichen und sollten im Rahmen jeder Initiative zur Führungskräfteentwicklung gefördert und gestärkt werden.

Hier sind fünf wichtige Prinzipien, die Sie beachten sollten. Das Feedback sollte wie folgt sein:

- **Relevant und spezifisch:** Ob Sie nun Feedback geben oder erhalten, konzentrieren Sie sich auf bestimmte Verhaltensweisen und Handlungen und nicht auf grobe Verallgemeinerungen. Wenn Sie Feedback zur Verbesserung besprechen, sollten Sie in Betracht ziehen, alternative Maßnahmen anzusprechen und zu prüfen. Verknüpfen Sie Feedback mit Zielen und Kontext.
- **Zeitnah:** Feedback sollte so nah wie möglich an dem Moment, in dem ein Verhalten oder ein Ergebnis eintritt, erteilt oder eingeholt werden.
- **Mit Einfühlungsvermögen vermittelt:** Geben und empfangen Sie Feedback mit Sensibilität und Einfühlungsvermögen. Warum? Das Erteilen und Empfangen von Feedback stellt einen Moment der Verletzlichkeit dar.
- **Aufrichtig:** Auch wenn es verlockend ist, Feedback zur Verbesserung mit vielen positiven Aspekten einzurahmen, sollten Sie die Kernbotschaften nicht übertönen.
- **als Geschenk behandelt:** Wenn Sie nicht bereit sind, um Feedback zu bitten, sind Sie vielleicht auch nicht bereit, glaubwürdig Feedback zu geben.



Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Überlassen Sie die Umsetzung nicht dem Zufall

„Ich weiß nicht, was passiert ist – ich hatte den perfekten Plan!“ Dieses Klagegedicht haben wir schon oft von Personalverantwortlichen gehört. Sie haben hervorragende Arbeit geleistet und ein leistungsfähiges Programm zur Entwicklung von Führungskräften geschaffen. Aber dann gibt es einen Haken in der Umsetzung, und das Ganze fällt flach. In diesem Abschnitt behandeln wir einige der Best Practices für die Implementierung eines erfolgreichen Programms zur Führungskräfteentwicklung.

Mit jeder dieser Best Practices setzen Sie einen wichtigen Schritt, um sicherzustellen, dass Ihre Führungskräfte sich nicht nur für ihre Entwicklung einsetzen, sondern ihre Fähigkeiten auch in der Praxis anwenden.



„Es ist einfach, Ideen zu entwickeln. Die Umsetzung ist das Schwierige daran.“

Marketingspezialist, Autor und Risikokapitalgeber Guy Kawasaki

Messen Sie Ergebnisse

Denken Sie zuerst an die Ergebnisse, nicht erst im Nachhinein. Erstellen Sie vom ersten Tag an einen Plan, um Daten zu sammeln und den Fortschritt zu verfolgen, damit Sie zurückblicken und die Ergebnisse feiern können.

Binden Sie Stakeholder:innen ein

Wen müssen Sie einbinden und beeinflussen? Welches Maß an Engagement brauchen Sie? Binden Sie Ihre wichtigsten Stakeholder:innen ein, um Ihre Führungsinitiativen zu beeinflussen, zu unterstützen oder zu beschleunigen.

Erstellen Sie eine Kommunikationsstrategie

Es geht nicht nur darum, Informationen zu verbreiten. Mit einem kreativen und durchdachten Plan können Sie sicherstellen, dass alle begeistert und bereit sind, Teil des Erfolgs Ihres Programms zu sein.

Sichern Sie sich die Unterstützung der Manager:innen

Die Unterstützung durch die Manager:innen Ihrer Lernenden kann den entscheidenden Unterschied ausmachen. Suchen Sie nach Möglichkeiten, wie Ihre Führungskräfte ihr Engagement vorleben und die Entwicklung fördern können.

Starten Sie Ihr Programm

Es ist endlich Zeit, den Startschuss zu geben! Wecken Sie Begeisterung und Engagement bei all Ihren Stakeholdern, wenn Sie mit vier wichtigen Schritten starten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

So misst man die Ergebnisse der Führungskräfteentwicklung

Wie sieht Erfolg in der Führungskräfteentwicklung aus?

„Was man nicht misst, kann man nicht managen.“ ist ein weiser Spruch, an den man sich halten sollte. Leider zeigen [Untersuchungen](#), dass nur 18 % der Unternehmen die geschäftlichen Auswirkungen von Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften messen. Aber in den meisten Unternehmen verlangen die Führungskräfte zunehmend klarere Messgrößen für die Ergebnisse.

Die größte Herausforderung bei der Messung besteht darin, dass sie oft ein nachträglicher Gedanke ist. Ohne wichtige in den Prozess integrierte Kennzahlen und Metriken, kann es schwierig sein, zurückzugehen und die benötigten Daten zu sammeln. Deshalb ist es wichtig, zuerst über die Messung nachzudenken.

Um zu planen, wie Sie die Ergebnisse messen wollen, stellen Sie die folgenden Fragen:

- Wie wird sich dieses Leadership-Programm auf das Unternehmen auswirken und steht es im Einklang mit den Bedürfnissen meiner Stakeholder:innen?
- Wie sähe der Erfolg in einem Jahr aus? In drei Jahren?
- Welche Daten werden für meine Stakeholder:innen wertvoll sein?
- Welche Datenerhebungsmethoden stehen mir zur Verfügung?
- Wer ist involviert und verantwortlich für die Verfolgung des Fortschritts und die Messung der Ergebnisse?

Es überrascht nicht, dass Sie nicht nur dem Unternehmen zugutekommen, wenn Sie Ergebnisse nachweisen können, sondern auch Ihre eigene Glaubwürdigkeit aufbauen. Dadurch fällt es Ihnen möglicherweise leichter, die Unterstützung zu erhalten, die Sie für zukünftige Initiativen benötigen.

In diesem Abschnitt führen wir Sie durch verschiedene Möglichkeiten, um Ergebnisse zu demonstrieren.



Führung kann man lernen, aber wie wird sie gemessen?

Wie misst man „gute“ Führung? Mit unseren Wurzeln in der Verhaltenspsychologie konzentriert sich der Ansatz von DDI darauf, Führung als beobachtbares und messbares Verhalten zu verstehen, das sich im Laufe der Zeit ändern kann. Wir glauben, dass erfolgreiche Leadership-Programme Verhaltensänderungen bewirken können und müssen.

Natürlich ist es nicht einfach, Verhaltensänderungen zu messen. Es ist viel einfacher, den Erfolg zu messen, indem man „ankreuzt“, dass jemand an einem bestimmten Training teilgenommen oder es abgeschlossen hat. Aber das garantiert nicht, dass Führungskräfte wirklich die Fähigkeiten entwickeln und nutzen, die sie brauchen, um bessere Führungskräfte zu sein.

Unabhängig davon, ob Sie einfache Ergebnisse wie die Anwesenheit messen oder die Entwicklung tiefer mit den Geschäftsergebnissen verknüpfen möchten, liegt der Schlüssel darin, Ihr Programm von Anfang an so einzurichten, dass es die richtigen Arten von Daten sammelt.

In diesem Abschnitt behandeln wir eine der beliebtesten Methoden zur [Messung von Auswirkungen](#), das [Kirkpatrick-Modell](#). Dieses Modell bewertet Lernen und Training auf vier Ebenen. Es ist der gebräuchlichste Ansatz für L&D-Praktiker:innen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Bewertung der Stufe 1: Reaktion messen

Wie reagieren Ihre Führungskräfte auf Ihr Programm? Im Kirkpatrick-Modell ist dieses Niveau der Grad, in dem die Teilnehmenden das Training als günstig, ansprechend und relevant für ihre Arbeit empfinden. Während viele Organisationen Stufe 1 mit „Smile Sheets“ messen, geht dieses Modell über die Zufriedenheit der Teilnehmenden hinaus und umfasst auch:

- **Engagement:** Das Ausmaß, in dem die Teilnehmenden aktiv in die Lernerfahrung eingebunden sind und zu ihr beitragen.
- **Relevanz:** Das Ausmaß, in dem die Teilnehmer die Möglichkeit haben werden, das in der Schulung Gelernte am Arbeitsplatz zu nutzen oder anzuwenden.

Diese Maßnahmen allein sagen jedoch nichts darüber aus, ob Führungskräfte tatsächlich Fähigkeiten erworben haben. Aber sie können Ihnen helfen, zwei wichtige Dinge vorherzusagen:

- **Persönliche Motivation:** Sind die Führungskräfte persönlich an dem Programm beteiligt? Wenn Führungskräfte eine hohe persönliche Motivation haben, ist es laut Untersuchungen wahrscheinlicher, dass sie ihre Fähigkeiten am Arbeitsplatz anwenden.
- **Jobrelevanz:** Wurden im Rahmen des Programms Möglichkeiten geboten, die neuen Fähigkeiten zu üben, bevor sie am Arbeitsplatz angewendet werden?

Nach unseren eigenen [Untersuchungen](#) sind persönliche Motivation und berufliche Relevanz die wichtigsten Faktoren, die die Anwendung von Fähigkeiten oder Verhaltensänderungen vorhersagen. Sie beweisen zwar nicht, dass Führungskräfte ihr Verhalten geändert haben, aber sie sind positive Indikatoren dafür, dass Ihr Programm in die richtige Richtung geht.

Viele Unternehmen bleiben jedoch hier stehen. Dieses Feedback ist zwar wichtig, um zu verstehen, wie gut Sie die Teilnehmenden einbinden, aber es zeigt nicht, ob die Teilnehmenden ihr Verhalten bei der Arbeit ändern.



Persönliche Motivation und berufliche Relevanz sind die wichtigsten Faktoren, die die Anwendung von Fähigkeiten oder Verhaltensänderungen vorhersagen.

Bewertung der Stufe 2: Lernen messen

Was sollten Ihre Führungskräfte von Ihrem Programm behalten? Kirkpatrick definiert dieses Niveau als den Grad, in dem die Teilnehmenden das beabsichtigte Wissen, die Fähigkeiten, die Einstellung, das Selbstvertrauen und das Engagement auf der Grundlage ihrer Teilnahme an der Schulung erwerben.

Sie können den Lernfortschritt durch Überprüfungen nach dem Programm oder durch Tests vor und nach dem Training bestimmen. Zunächst müssen Sie bestimmte Lernergebnisse identifizieren, die Ihr Programm liefern soll. Dann müssen Sie diese Ergebnisse sowohl vor als auch nach dem Training testen.

Die Online-Kurse von DDI beinhalten beispielsweise informelle und formelle Wissenschecks. Wir bieten auch Wissenschecks für viele unserer Präsenzkurse an.

Diese Überprüfungen tragen dazu bei, dass Führungskräfte die Theorie dahinter verstehen, was zu tun ist, aber nicht, ob sie in der Lage sind, die Fähigkeit zu demonstrieren.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

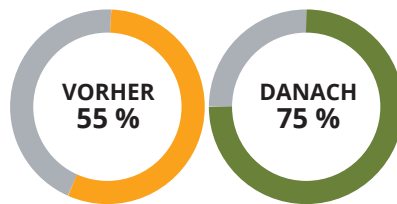
Führungssituationen entdecken

Bewertung der Stufe 3: Verhaltensänderungen messen

Wenden Ihre Führungskräfte das an, was sie im Programm gelernt haben? Im Kirkpatrick-Modell ist dieses Niveau der Grad, in dem die Teilnehmenden das, was sie während des Trainings gelernt haben, anwenden, wenn sie wieder am Arbeitsplatz sind.

Bitte beachten Sie, dass es einige Zeit dauern kann, bis eine Verhaltensänderung sichtbar wird. Führungskräfte müssen möglicherweise ihr Selbstvertrauen aufbauen und die richtigen Möglichkeiten finden, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten anzuwenden. Sie können Verhaltensänderungen durch Umfragen oder Interviews messen, insbesondere mit Manager:innen und direkt unterstellten Manager:innen Ihrer Programmteilnehmenden. Es ist unerlässlich, dass die Umfrageteilnehmenden ein klares Verständnis der Verhaltensweisen oder **Kompetenzen** haben, die für den Erfolg von Führungskräften erforderlich sind.

Bei DDI messen wir Verhaltensänderungen, indem wir vergleichen, wie oft Führungskräfte vor und nach der Entwicklung effektives Führungsverhalten an den Tag legen. Es ist wichtig, dass Vorgesetzte, Kolleg:innen und direkte Mitarbeitende Beobachtungen über Verhaltensänderungen machen. Die Programmteilnehmenden können auch selbst über ihre eigene Veränderung berichten, was ihnen hilft, über ihr eigenes Wachstum nachzudenken.



Nach einem Leadership-Programm von DDI demonstrieren 75 % der Führungskräfte „oft“ oder „fast immer“ **effektives Führungsverhalten im Vergleich** zu nur 55 % davor.

DDI, PROOF: Dass sich das Führungstraining von DDI auszahlt

Bewertung der Stufe 4: Ergebnisse messen

Wie wirken sich bessere Führungskräfte (d. h. Verhaltensänderungen bei den Teilnehmenden Ihres Programms) auf das Unternehmen aus? Laut Kirkpatrick misst dieser Wert den Grad, in dem als Erfolg des Trainings angestrebte Ergebnisse erzielt werden. Dies ist zwar die umfassendste Form der Messung, aber es ist auch der Punkt, an dem Sie am ehesten die Aufmerksamkeit Ihrer Stakeholder:innen im Unternehmen auf sich ziehen können.

Hier sind einige Beispiele aus unserer **Studie** darüber, wie Unternehmen die Ergebnisse nach einem DDI-Leadership-Programm bewertet haben:

- **Geringere Fluktuation:** Mehr als 700 Führungskräfte eines globalen IT-Lösungsunternehmens nahmen an einem DDI-Programm zur Entwicklung von Führungskräften teil, das darauf abzielte, die Produktivität und Leistung der Mitarbeitenden zu verbessern. Bei den am Programm beteiligten Teams sank die Mitarbeitendenfluktuation von 20,4 % auf 4,8 %.
- **Gesteigerter Umsatz:** Nach der Implementierung eines Leadership-Programms für Vertriebsleiter:innen verzeichnete ein Pharmaunternehmen einen Umsatzanstieg von insgesamt 105 %. Die Vertriebsproduktivität stieg um durchschnittlich 68 % pro Vertreter:in, dessen Manager:in das DDI-Programm absolviert hatte.
- **Sicherheit:** Um eine Kultur zu fördern, die die Entwicklung, Motivation und Bindung von Mitarbeitenden unterstützt, nahmen fast 400 Mitarbeitende eines Fertigungsunternehmens an einem DDI-Leadership-Programm teil. Die Zahl der Unfälle ging um 70 % zurück, und auch die Mitarbeitendenfluktuation ging um 90 % zurück.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Beispiele für die Berechnung des ROI

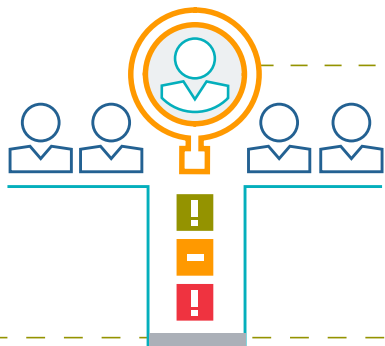
Wenn Sie die finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen quantifizieren, können Sie leicht den Return on Investment (ROI) auf der Grundlage der Kosten Ihres Leadership-Programms berechnen. Hier sind zwei weitere Beispiele, bei denen Unternehmen den ROI ihres Programms zur Entwicklung von Führungskräften berechnet haben:

- **Höhere Produktivität:** Ein Automobilhersteller führte ein DDI-Programm in mehreren Produktionsstätten ein, die in der Vergangenheit eine geringe Produktivität und Leistungsprobleme aufwiesen. Ähnliche „Kontroll“-Werke wurden als Vergleichsgruppe ausgewählt. Metriken zu Qualität, pünktlicher Lieferung von Teilen, Produktivität, Gesundheit und Sicherheit sowie Fehlzeiten wurden verfolgt, um die Auswirkungen zu bestimmen. Im Vergleich zu den Vergleichswerken erzielte das Versuchswerk eine Verbesserung der Produktivität um 21 %. Und dies führte zu einem geschätzten Gewinn von 4,4 Millionen USD.
- **Gesteigerte Cross-Sales:** Nachdem ihre Vorgesetzten ein DDI-Programm absolviert hatten, zeigten die Bankangestellten erhebliche Verbesserungen ihrer Arbeitsproduktivität. Dies zeigte sich darin, dass die Bankangestellten etwa viermal mehr Geschäftsempfehlungen und neue Kredite pro Monat generierten. Sie steigerten auch das Cross-Selling, d. h. die Anzahl der Kredite, die mit einer zusätzlichen Lebensversicherung bereitgestellt werden, um 233 %. Zusätzlich zu der gesteigerten Produktivität konnten die Überstunden der Angestellten insgesamt um 92 % reduziert werden.

Messen der Implementierungsunterstützung

Der Erfolg Ihrer Initiative zur Entwicklung von Führungskräften hängt auch von Ihrem [Umsetzungsplan](#) ab und davon, welche Unterstützung den Lernenden zur Verfügung steht. Im Rahmen unserer [Wirkungsabschätzung](#) misst DDI Folgendes:

- **Unterstützung des Umfelds:** Unterstützt die Unternehmensleitung das Programm nachdrücklich? Gibt es Möglichkeiten, neu erlernte Fähigkeiten am Arbeitsplatz anzuwenden? Gibt es Hindernisse für Führungskräfte, die an zusätzlichen Entwicklungsmöglichkeiten teilnehmen? Diese externen Faktoren können die Wirksamkeit Ihres Leadership-Programms hemmen oder beschleunigen.
- **Manager:innen stärken:** Verfechten die Führungskräfte die Entwicklung und zeigen sie Unterstützung? Diskutieren die Teilnehmenden mit ihren Vorgesetzten Möglichkeiten, neue Fähigkeiten anzuwenden? [Die Unterstützung durch Vorgesetzte](#) ist einer der drei wichtigsten Prädiktoren für Verhaltensänderungen.



Konzentrieren Sie sich darauf, was gut funktioniert und was nicht, damit Sie Ihre Führung verbessern können, indem Sie Probleme und Lücken in einer **Wirkungsbewertung identifizieren.**



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Vergessen Sie nicht die Frühindikatoren

Während Ihr oberstes Ziel darin besteht, die Geschäftsergebnisse zu steigern und Verhaltensänderungen bei Führungskräften herbeizuführen, kann Ihnen die Überwachung von Frühindikatoren dabei helfen, festzustellen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

Frühindikatoren beschreiben die Effektivität Ihrer aktuellen Strategie und zeigen zukünftige Ergebnisse an. Dazu gehören unter anderem:

- Prozentsatz der Führungskräfte, die in Ihrem Unternehmen erreicht wurden
- Teilnahme- bzw. Anwesenheitsquote der Lernenden
- Teilnahme von Führungskräften von Lernenden an Führungskräfteunterstützungskursen
- Inhalte, auf die von Ihrem LMS, LXP oder Ihrer Online-Lernplattform zugegriffen wird.
- Abschlussrate der Inhalte

Erstellen eines Messplans

Wie wir bereits erwähnt haben, besteht eine der größten Herausforderungen bei der Messung der Effektivität der Führungskräfteentwicklung darin, dass sie oft erst im Nachhinein geschieht. Ohne eine vorausschauende Planung kann es viel schwieriger sein, Daten über den Programmerfolg zu sammeln.

Daher ist es so wichtig, einen Plan zur Messung der Ergebnisse zu erstellen, während Sie Ihr Programm entwerfen. Ein einfaches Messplanraster kann Ihnen helfen, organisiert und auf Kurs zu bleiben. Für jede Erfolgsmetrik, die Sie identifizieren, müssen Sie Folgendes bestimmen:

- Datenquellen
- Zeitplan oder Fälligkeitsdatum der Datenerfassung
- Datenausgabe
- Verantwortlichkeit
- Alle Probleme bzw. benötigter Support

Metrik	Datenquellen	Erhebung	Ergebnis	Verantwortlichkeit	Berichterstattung
Inhalt zugegriffen von LMS	LMS Plattform	Monatlich	LMS Dashboard oder Tabellenkalkulation	HR, IT	Dashboard
Stufe 1: Reaktion	Lernende	Nach dem Training	Beurteilungs-Formulare	HR, L&D	Fertigstellungsquoten von 40 % oder darunter
Stufe 2: Lernen	Lernende	Während und nach dem Training	Wissens-checks	HR, L&D	Wissenschecks unbewertet

Messen Sie die Ergebnisse, um die nächsten Schritte zu planen

Vergessen Sie nicht, Erfolge zu feiern! Wenn Sie einige Ziele nicht erreichen, nutzen Sie dies als Gelegenheit, um zu lernen und Verbesserungen vorzunehmen.

Mit einem soliden Plan zur Messung der Ergebnisse verfügen Sie über Daten, die die Auswirkungen Ihrer Programme aufzeigen. Sie verfügen auch über Daten, die den Wert zeigen, den Sie und Ihr Team für Ihr Unternehmen haben. Darüber hinaus können die Messergebnisse einen datengesteuerten Ansatz für die Planung und Gestaltung der nächsten Schritte schaffen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Erreichen Sie Stakeholder:innen-Engagement für Ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm

Bauen Sie Engagement mit einer Strategie zur Einbindung von Stakeholdern auf

Ihre Stakeholder:innen können Ihre Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften erheblich beschleunigen oder verlangsamen. Unabhängig davon, ob Sie sich noch in der frühen Designphase oder mitten in einem Programm befinden, lassen Sie uns untersuchen, warum eine Strategie zur Einbindung von Stakeholdern wichtig ist. Sie erfahren auch, was Sie tun können, um interne Befürworter:innen zu gewinnen und die nötige Unterstützung zu erhalten.

Was ist Stakeholder:innen-Engagement?

Die Einbindung von Stakeholdern ist ein planvoller Ansatz zur Identifizierung, zum Verständnis und zur Umsetzung spezifischer Maßnahmen, die darauf abzielen, wichtige Einzelpersonen oder Gruppen zu beeinflussen, Vertrauen aufzubauen oder ihre Zustimmung zu fördern. Im Zusammenhang mit der [Entwicklung von Führungskräften](#) verfolgt das Stakeholder:innen-Engagement einen proaktiven Ansatz, um diejenigen einzubeziehen und das Engagement derjenigen aufzubauen, die über den Erfolg oder Misserfolg Ihres Programms oder Ihrer Initiative entscheiden.

- **Wen muss ich einbinden und beeinflussen?** Der erste Schritt besteht darin, Ihre Stakeholder:innen klar zu identifizieren, worauf wir weiter unten eingehen werden.
- **Warum brauche ich ihr Engagement?** Vielleicht brauchen Sie deren Zustimmung, Zeit oder Budget. Oder vielleicht ist der Standpunkt der Person für jemanden wichtig, dessen Engagement für das Vorankommen unerlässlich ist.
- **Welches Maß an Engagement brauche ich von dieser Person?** Sie benötigen einige Schlüsselpersonen, die sich für Ihr Programm einsetzen. Aber nicht jede einzelne Person muss ein begeisterter Fan sein. Auch wenn einige Stakeholder:innen nicht die Runde machen, um für das Programm zu werben, brauchen Sie möglicherweise dennoch sie Engagement, um das Programm zu unterstützen und durchzuziehen.
- **Wie kann ich sie dazu bringen, aktiv zu werden?** Wenn Sie die Besonderheiten jedes Einzelnen berücksichtigen, können Sie die besten Strategien wählen, um ihn zu gewinnen, zu beeinflussen und ihr Engagement zu steigern.

Warum ist das Engagement von Stakeholdern wichtig für die Entwicklung von Führungskräften?

Sie sind nicht auf der Suche nach einem schnellen, einmaligen Deal. Die Entwicklung von Führungskräften hat das Potenzial, die Kultur und den Erfolg Ihres Unternehmens zu verändern, aber nur, wenn alle Beteiligten auf die gleiche Vision, Ziele und Erwartungen ausgerichtet sind und sich dafür einsetzen. Mit der strategischen Ausrichtung Ihrer wichtigsten Stakeholder:innen verfügen Sie über ein erweitertes Team, das die Last der Unterstützung der Initiative und des Vorantreibens des Erfolgs teilt.



Ohne die Unterstützung von Stakeholdern kann auch das beste Programm zur Entwicklung von Führungskräften scheitern.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wer sind die Stakeholder:innen, auf die es ankommt?

<p>Der erste Schritt besteht darin, Ihre Stakeholder zu identifizieren.</p>	<p>Hier sind einige wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer ist der wichtigste Stakeholder:innen oder Executive Sponsor? • Wer ist involviert und wer profitiert von Ihrer Initiative zur Entwicklung von Führungskräften? • Wer sind Ihre wichtigsten Sponsoren und Verbündeten in den verschiedenen Geschäftsbereichen und Standorten? • Wer sind all die anderen Stakeholder:innen, die ein berechtigtes Interesse an dieser Initiative haben?
<p>Aus unserer Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kund:innen finden Sie hier eine Liste typischer stakeholder:innen für Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Executive Sponsor • Lernende oder Teilnehmende • Vorgesetzte der Teilnehmenden • Lern- und Entwicklungsteam • HR-Geschäftspartner oder breitere HR-/Talent-Community • Geschäfts- oder Funktionsgruppenleiter – d. h. IT • Direkte Berichte der Teilnehmenden
<p>Führen Sie als Nächstes eine Stakeholder-Analyse durch, um die Beziehungen, Hierarchien und Interaktionen zwischen allen Personen, die ein Interesse an Ihrer Initiative haben, zu visualisieren und zu verstehen. Identifizieren Sie bewusst Ihre Stakeholder, wenn Sie einen Plan erstellen, um sie einzubinden und zu beteiligen.</p>	<p>Hier sind einige Fragen, die helfen können:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was wünschen sie sich von der Führungskräfteentwicklung? • Was brauche ich von ihnen, um den Erfolg dieser Initiative sicherzustellen? • Wie halte ich sie auf dem Laufenden? • Gibt es Herausforderungen oder potenzielle Barrieren, die ich berücksichtigen muss, die sie entweder schaffen oder beseitigen können?

Wie können sich meine stakeholder:innen einbringen?

Kund:innen fragen uns oft, welche stakeholder:innen für Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften am wichtigsten sind.

Dies sind unsere drei wichtigsten, zusammen mit Möglichkeiten, wie Sie sie einbinden können:

- **Executive Sponsor** Sie brauchen eine **Führungskraft**, die Sie von oben herab unterstützt und im gesamten Unternehmen sichtbar ist. Ihr Executive Sponsor kann sich auch für das laufende Budget und die laufenden Ressourcen einsetzen. Ganz gleich, ob es sich um Ihren CEO oder CHRO handelt, bitten Sie sie um ihre Hilfe sich für das Programm auszusprechen. Sie können in Willkommensvideos vorgestellt werden, eine **Kickoff**-Botschaft übermitteln oder an einer Abschlussveranstaltung teilnehmen. Beziehen Sie vor allem Ihren Executive Sponsor mit ein und der ROV (Return on Visibility) wird sich auszahlen.
- **Lernende oder Teilnehmende:** Ihre Initiative zur Entwicklung von Führungskräften ist für sie gedacht – und ihr sinnvolles Engagement und ihre Beteiligung sind natürlich entscheidend für den Erfolg. Allzu oft konzentriert sich die ganze Energie des Lernenden auf die Anfangsphase,



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

und es bleibt wenig Zeit für die kontinuierliche „Pflege und Unterstützung“, die notwendig ist, um das **Engagement** aufrechtzuerhalten und die Ergebnisse zu sichern. Daher kann es hilfreich sein, die Lernenden als Ihre internen Kund:innen zu betrachten. Sie können sie bei der Stange halten, indem Sie die Vorteile des Programms für ihre Karriere hervorheben und On-Demand-Tools und mehr Entwicklungsmöglichkeiten bereitstellen. Darüber hinaus zeigen die Anerkennung und kontinuierliche Unterstützung durch L&D-Teams und ihre Manager:innen, dass ihr Weg als Führungskraft für das Unternehmen wichtig ist.

- **Vorgesetzte der Teilnehmenden:** Sie haben wahrscheinlich schon gehört, wie Ihre Lernenden gefragt haben: „Macht mein Chef oder meine Chefin das auch durch?“ Was sie wirklich fragen, ist: „Welche Art von Unterstützung kann ich von meinem Chef oder meiner Chefin erwarten?“ Führungskräfte müssen ihre Rolle verstehen und wissen, was von ihnen erwartet wird, um die Entwicklung von Führungskräften zu unterstützen – nicht als einmaliges Ereignis, sondern kontinuierlich. Die Forschung hat immer wieder gezeigt, dass die Unterstützung durch Führungskräfte entscheidend ist, damit Lernende neue Fähigkeiten am Arbeitsplatz anwenden können. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt **Manager:innen-Support** in diesem Handbuch.



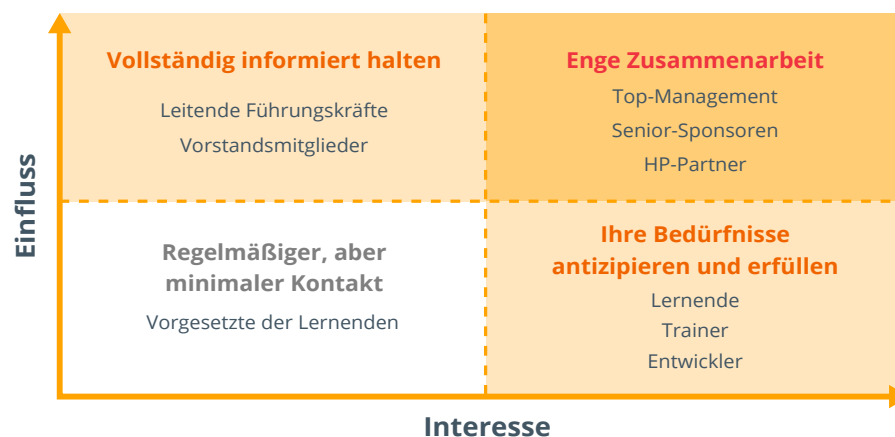
Aber nicht alle Stakeholder:innen sind gleich, oder?

Es ist schön, alle glücklich zu machen. Aber natürlich kann nicht jeder Stakeholder:innen in die Details Ihres Programms einbezogen werden.

Nachdem Sie die Rollen, Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder:innen dokumentiert haben, können Sie sie nach dem Grad des Einflusses in der Organisation und ihrem Interesse an der Entwicklung von Führungskräften gruppieren. Wenn Sie sich die Zeit nehmen, Ihre Stakeholder:innen anhand eines einfachen Quadranten abzubilden, können Sie Ihre nächsten Schritte differenzieren.

Das Stakeholder:innen-Mapping gibt Ihnen die Möglichkeit, herauszuzoomen und einen Blick auf das Gesamtbild zu werfen. Jeder Quadrant ermöglicht es Ihnen, Ihre **Kommunikationsstrategie** mit jeder Gruppe von Stakeholdern zu planen. Hier ist ein Beispiel dafür, wie das aussehen könnte:

Stakeholder-Mapping





Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Stakeholder:innen-Mapping: Die Quadranten erklärt

- **Enge Zusammenarbeit.** Stakeholder:innen mit hohem Einfluss und großem Interesse, wie z. B. Ihr Chief People Officer oder CHRO, Executive Sponsors und wichtige HR-Partner:innen, müssen vollständig einbezogen werden. Diese Stakeholder:innen müssen sich für Ihr Programm zur Führungskräfteentwicklung einsetzen, da Sie sie wahrscheinlich dazu nutzen werden, das gesamte Unternehmen zu begeistern. Wahrscheinlich möchten Sie sie auch als wichtige Partner:innen in Ihren Implementierungsplan einbinden. Rechnen Sie damit, dass Sie häufig kommunizieren und Informationen und Details mit dieser Gruppe durch regelmäßige Check-ins und 1:1-Besprechungen austauschen werden.
- **Vollständig informiert bleiben.** Diese Gruppe einflussreicher Stakeholder:innen ist möglicherweise nicht an den täglichen Details Ihres Programms zur Entwicklung von Führungskräften interessiert. Abgesehen von den Executive Sponsors ist es zum Beispiel sehr wichtig, die Unterstützung von Führungskräften wie dem Vorstand zu haben. Es würde jedoch genügen, ihnen einen Überblick über Ihr Programm und seine Ziele zu geben, ohne auf die Taktik Ihres Einführungsplans einzugehen.
- **Regelmäßiger, aber minimaler Kontakt.** Eventuell müssen Sie Stakeholder:innen mit geringerem Einfluss in der Organisation nicht so aktiv oder häufig einbeziehen. Sie sind wahrscheinlich weniger an den Details Ihres Programms interessiert. Geben Sie also nur die Informationen weiter, die für sie am wichtigsten sind. Sie können sie über eine virtuelle Gruppensitzung oder einen Newsletter erreichen oder mit ihnen in Kontakt treten. Zum Beispiel sind Manager:innen von Lernenden vielleicht nicht so sichtbar und einflussreich in der Organisation wie Ihr Executive Sponsor, aber sie haben definitiv Einfluss auf den Erfolg Ihres Programms zur Entwicklung von Führungskräften! Sie wollen, dass sie sich mit dem Thema beschäftigen, ohne sich mit unnötigen Details aufzuhalten.
- **Ihre Bedürfnisse antizipieren und erfüllen.** Zu guter Letzt gibt es eine Gruppe von Stakeholder:innen mit hohem Interesse, die nicht so viel Einfluss in der Organisation haben. Zu dieser Gruppe gehören sowohl die Lernenden oder Teilnehmenden selbst als auch Moderator:innen oder Verantwortliche von virtuellen Klassenzimmern. Alle haben eine Vielzahl von Bedürfnissen und Erwartungen, und Sie können viele Gelegenheiten einplanen, um mit dieser Gruppe in Kontakt zu treten.



„Alle Stakeholder müssen an den Gewinnen und Verlusten einer bestimmten Situation teilhaben.“

-Christine Lagarde
Ehemalige französische
Wirtschaftsministerin

Was steht also auf dem Spiel? Erfolg!

Wir nennen sie „Stakeholder:innen“, weil für sie etwas auf dem Spiel steht! Jeder hat ein persönliches Interesse an den Ergebnissen Ihrer Initiative zur Entwicklung von Führungskräften. Und Ihr Ziel? Und Ihr Ziel? Ihre Stakeholder:innen an Bord zu holen, um bessere Führungskräfte zu entwickeln. Je früher Sie Ihre relevanten Stakeholder:innen einbinden können, desto eher profitieren Sie von deren Unterstützung und Engagement.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Erstellen einer Kommunikationsstrategie

Es ist an der Zeit, Ihren Marketing-Hut aufzusetzen!

Nehmen wir an, Sie haben eine großartige Strategie zur Entwicklung von Führungskräften. Sie haben Ihre **wichtigsten Stakeholder:innen** identifiziert. Bevor Sie live gehen und starten: Haben Sie eine effektive Kommunikationsstrategie?

Damit meinen wir nicht nur, wer die E-Mail schreibt und versendet, damit sich die Führungskräfte anmelden! Eine kreative und durchdachte Kommunikationsstrategie und ein Umsetzungsplan tragen dazu bei, dass alle informiert, begeistert und bereit sind, Teil des Erfolgs Ihres Programms zu sein.

Was sind die Elemente einer Kommunikationsstrategie?

Um Ihnen beim Aufbau der Elemente Ihrer Kommunikationsstrategie zu helfen, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen. Sie können Ihr Lern- und Entwicklungsteam-Team versammeln, um sie durchzudenken:

- Was ist unsere Strategie und Philosophie zur Entwicklung von Führungskräften?
- Wer ist für unsere Kommunikationsstrategie, unseren Plan und unsere Taktik verantwortlich?
- Wie werden unsere Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften innerhalb der Organisation kommuniziert?
- Wie können wir das Interesse und die Dynamik im Laufe der Zeit durch Kommunikation aufrechterhalten?
- Wer sind unsere Stakeholder:innen und welche Informationen benötigen sie?
- Wie werden die wichtigsten Stakeholder:innen ihr Engagement regelmäßig kommunizieren?
- Wer entwickelt und liefert die Botschaften und wann?

Entwickeln und integrieren Sie im Rahmen Ihrer Kommunikationsstrategie ein starkes Thema oder eine kreative Marke und visuelle Elemente, um Ihren Botschaften Inspiration und Spannung zu verleihen. Wo sollen Sie beginnen? Hier sind einige Beispiele, die wir für unsere Kund:innen im Rahmen ihrer **Subscription für die Führungskräfteentwicklung** entwickelt haben.





Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Gibt es verschiedene Arten der Kommunikation?

Um effektiv zu kommunizieren, müssen Sie sowohl formelle als auch informelle Kommunikationsansätze aufeinander abstimmen. Schauen wir uns die beiden Kommunikationsansätze an.

Formale Kommunikation

Wahrscheinlich verfügen Sie bereits über eine Vielzahl von internen Kommunikationskanälen. Möglicherweise haben Sie mehrere vorhandene Optionen zum Freigeben von Informationen und Aktualisierungen, z. B.:



Einige dieser formellen Kanäle ermöglichen es Ihnen möglicherweise, bestehende Foren zu nutzen, um dem Programm zu Zeiten und an Orten Aufmerksamkeit zu verschaffen, an denen die Mitarbeitenden bereits Informationen erwarten. Nutzen Sie den relevantesten Kanal für jede Stakeholder:innen-Gruppe, um sie zu engagieren und auf dem Laufenden zu halten.

Informelle Kommunikation

Damit meinen wir nicht nur die Gerüchteküche! Die Kommunikation erfolgt über interne soziale Kanäle, über Teamzusammenarbeit und Chat-Anwendungen und sogar über Einzelgespräche.

Sie haben zwar nicht die Zeit, all dies zu managen, aber seien Sie sich der informellen Kommunikationskanäle bewusst (oder achten Sie darauf) und überlegen Sie, wann es sinnvoll ist, sie zu nutzen. Um beispielsweise die Dynamik bei Ihren Lernenden aufrechtzuerhalten, können Sie einen wichtigen Stakeholder:innen bitten, jeden Monat eine Rekapitulations- oder Anwendungsfrage in einem Teams- oder Slack-Kanal zu posten.

Wer kommuniziert was bis wann?

Wir wissen, dass viele Teams unter Zeit- und Ressourcenmangel leiden. Ein klarer Aktionsplan kann Ihrem Team jedoch helfen, alles unter einen Hut zu bringen. Dieses einfache Raster kann Ihnen helfen:

WER	WAS	WANN
... muss unsere Kommunikation erhalten?	... müssen sie wissen?	... müssen wir kommunizieren?
... ist für die Erstellung oder Übermittlung der Nachricht verantwortlich?	... wird an Methoden oder Mitteln eingesetzt?	



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Ist es internes Marketing?

Zeit und Aufmerksamkeit ... davon gibt es nie genug. Es ist schwierig, Führungskräfte oder ihre Manager:innen mit einer weiteren E-Mail zu begeistern, die in der Lawine untergeht. Außerdem haben die Verbreitung – und unsere eigenen persönlichen Erfahrungen – mit „Edutainment“ und Social Influencern die Standards für überzeugende Inhalte verändert.

Kurz gesagt, Ihre Kommunikationsstrategie kann sich eher wie internes Marketing anfühlen. Und wenn das bei Ihnen der Fall ist, müssen Sie Ihre Führungskräfte von der Wichtigkeit und der Attraktivität Ihres Programms überzeugen. Hier sind einige Ideen, um Ihrer Kommunikationsstrategie auf die Sprünge zu helfen:

- **Sagen Sie deutlich „Was springt dabei für mich heraus?“** Wenn Sie wollen, dass sie sich dafür interessieren und Zeit und Energie darauf verwenden, muss jeder genau wissen: „Was ist für mich drin?“ Machen Sie Ihren Teilnehmenden klar, dass dieses Programm zur Entwicklung von Führungskräften kein einmaliges Ereignis ist, sondern eine Investition in ihre Karriere. Sagen Sie den Manager:innen der Lernenden, dass dieses Programm die Gesamtleistung ihres Teams verbessern kann.
- **Helfen Sie Führungskräften, sich wertgeschätzt und besonders zu fühlen.** Wie können Sie jeder Führungskraft zeigen, dass dieses Programm nur für sie entwickelt wurde? Kann Ihr Executive Sponsor eine herzliche Botschaft über seine eigenen Erfahrungen als Führungskraft vorbereiten? Erwägen Sie, ein „Sie sind wichtig“-Paket mit Firmengeschenken, Snacks, einem speziellen Buch oder einer Geschenkkarte zusammen mit Schulungsmaterialien an ihre Privatadresse zu senden.
- **Machen Sie es unvergesslich.** Erstellen Sie bei der Planung der Einführung ein einprägsames Logo oder Symbol. Überlegen Sie sich einen einprägsamen Slogan. Verwenden Sie auffällige Bilder und Farben. Und nutzen Sie all dies auf mehreren Plattformen wie Ihren Präsentationsfolien, Broschüren oder Handouts, virtuellen Hintergründen, Videobotschaften und mehr.

Wer	Wie viel	Wie
Leitende Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Teilen: Warum machen wir das? Welche Rolle können sie spielen? Allgemeiner Überblick über das Programm. • Nachricht des CEO 	Laden Sie den Sponsor ein, anlässlich des Kickoffs zu sprechen
Vorgesetzte der Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> • Wie unterstützen/Erwartungen • Zusammengefasste Programmziele • Leitfäden für Vorgesetzte 	30 Minuten bis 1 Stunde Kickoff
Lernende	<ul style="list-style-type: none"> • Was haben sie davon/Programmverbindung zur Organisation • Klassenlogistik • Verfügbare Ressourcen • Einladung zur Lernreise/Erinnerungen 	30 Minuten bis 1 Stunde Kickoff
HR-Partner:innen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie unterstützen/Erwartungen • Liste der verfügbaren Inhalte • Zusammengefasste Programmziele 	Anwesend bei der Teamsitzung
Einzelne Teammitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare Programme nach Niveau • Erfolgsgeschichten: Entwicklung von Führungskräften 	Interner Newsletter oder Website-Ankündigung

Woran erkennen Sie, ob Ihre Kommunikationsstrategie funktioniert?

In unserer Arbeit mit Kund:innen unterschiedlicher Größe haben wir gesehen, dass Kommunikationsstrategien, die wie internes Marketing aussehen, den Implementierungsteams helfen, das Narrativ umzukehren und das zu tun, was das Marketing am besten kann: Nachfrage generieren.

Im Laufe der Zeit wandeln sich diese Programme von Initiativen, die Führungskräfte zusätzlich zu anderen Aufgaben und vollen Terminkalendern erledigen müssen, zu Entwicklungsmöglichkeiten, nach denen Führungskräfte fragen. Führungskräfte beginnen, ein Führungskräfteentwicklungsprogramm als Investition in ihre Karriere zu verstehen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Sicherstellung der Unterstützung des Managements bei der Führungskräfteentwicklung

„Nimmt mein Chef oder meine Chefin auch an diesem Programm teil?“

Laut unseren [Untersuchungen](#) gibt eine von vier Führungskräften an, dass ihre vorgesetzte Person sie nicht effektiv coacht, um sich zu einer besseren Führungskraft zu entwickeln. Es ist klar, dass es vielen Führungskräften an Unterstützung bei ihrer Entwicklung mangelt. Aber warum ist die Unterstützung durch Führungskräfte so wichtig?

Während viele Faktoren zum Erfolg Ihres Leadership-Programms beitragen, zeigen unsere [Untersuchungen](#), dass die Einbeziehung von Manager:innen zur Unterstützung und Stärkung der Anwendung neuer Fähigkeiten der größte Hebel ist, den Sie betätigen können, um den Erfolg des Programms zu steigern.

Viele Unternehmen tun sich schwer damit, die Unterstützung von Manager:innen zu erhalten, weil sie davon ausgehen, dass diese bereits über das nötige Rüstzeug verfügen, um ein gutes Vorbild zu sein. Aber das ist nicht immer der Fall. Tatsächlich beherrschen viele Führungskräfte auf höherer Ebene trotz ihrer Rolle auf höherer Ebene immer noch nicht die wichtigsten Führungskompetenzen.

Die gute Nachricht ist, dass es einfache, umsetzbare Schritte gibt, die jede Führungskraft unternehmen kann, um die Entwicklung von Führungskräften zu unterstützen. Und vergessen wir nicht, dass Manager:innen auch Führungskräfte sind – und sie brauchen genauso viel Unterstützung wie Führungskräfte, die aktiv in Ihrem Entwicklungsprogramm trainieren.



Unternehmen, in denen Führungskräfte von ihren Vorgesetzten ein Feedback zu ihren Führungsqualitäten erhalten, sind mit **4,6-facher** Wahrscheinlichkeit eher in der Lage, eine hohe Führungsqualität und Führungsnachwuchsstärke zu erreichen.
DDI, Global Leadership Forecast 2021

Was sind die Hindernisse bei der Unterstützung von Führungskräften?

Sind Ihre Führungskräfte die größten Verfechter:innen der Führungskräfteentwicklung? Oder ist die Entwicklung ein weiterer Punkt auf ihrer nicht enden wollenden To-Do-Liste? Wenn sie nur lauwarm daran interessiert sind, kann dies an einigen häufigen Herausforderungen liegen:

- Manager:innen sind zögerlich, weil sie nicht glauben, dass ihre direkten Untergebenen Entwicklung benötigen.
- Manager:innen denken, dass das Leadership-Programm nett ist, aber nicht entscheidend für Verbesserungen.
- Manager:innen sind der Meinung, dass das Programm nicht mit den Geschäftsanforderungen und -zielen in Zusammenhang steht.
- Manager:innen denken, dass die Entwicklung von Führungskräften in der Verantwortung der Personalabteilung liegt und nichts mit ihnen zu tun hat.
- Manager:innen sind der Meinung, dass Schulungen nicht zur [Kultur ihres Unternehmens](#) passen.
- Leitende Führungskräfte erwarten von Führungskräften, dass sie ihre neuen Fähigkeiten anwenden, versäumen es jedoch, diese Fähigkeiten selbst zu modellieren.
- Widersprüchliche Prioritäten halten Führungskräfte davon ab, an Manager:innenübersichts- oder Vorbereitungssitzungen teilzunehmen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

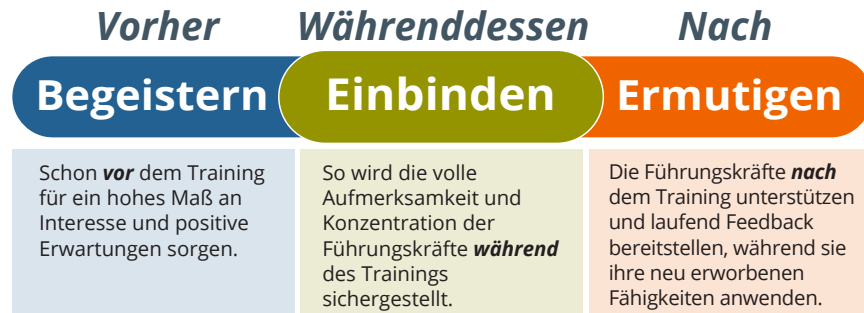
Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wie können Führungskräfte die Entwicklung unterstützen?

Die Rolle der Manager:innen bei der Stärkung und Unterstützung der Führungskräfteentwicklung ist von unschätzbarem Wert. Ihre Taten, nicht nur ihre Worte, können einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie erfolgreich und konsequent Führungskräfte ihre neu erlernten Fähigkeiten an den Arbeitsplatz übertragen. Manager:innen können Ihrem Unternehmen helfen, einen Return on Investment in Schulungen zu erzielen, wenn sie Führungskräfte begeistern, engagieren und zum Wachstum ermutigen.

Das folgende Modell veranschaulicht drei Maßnahmen, die eine Führungskraft ergreifen kann, um andere Führungskräfte vor, während und nach ihrem Führungskraftetraining zu stärken und zu unterstützen.



Diese drei Maßnahmen unterstreichen, dass die Entwicklung von Führungskräften kein einzelnes Ereignis ist, sondern vielmehr eine Reise in Richtung Transformation und Wachstum.

Welche Art von Manager:innen-Unterstützung wird benötigt?

Hier sind einige Handlungsschritte und praktische Tipps für Manager:innen, um die Führungskräfte in ihren Teams zu unterstützen:

Zeigen Sie Engagement

Manager:innen sollten so früh wie möglich mit Führungskräften in Kontakt treten, um ihr Engagement und ihre Unterstützung zu demonstrieren. Sie können den Wert der Entwicklung von Führungskräften hervorheben, indem sie persönliche Beispiele dafür geben, wie sie in ihrer Karriere von ähnlichen Lern- und Wachstumsmöglichkeiten profitiert haben.

Schenken Sie Raum und Zeit

Manager:innen sollten von Führungskräften verlangen – und nicht nur ermutigen – sich vom Arbeitsalltag zu trennen, wenn sie sich mit irgendeiner Art von Führungskräfteentwicklung beschäftigen, einschließlich digitalem und **selbstgesteuertem Lernen**. Das bedeutet auch, dass Manager:innen es vermeiden sollten, nicht dringende Nachrichten zu senden oder Arbeitsanfragen zu beantworten, die ablenken oder stören können. Mit der Unterstützung des Managements können Führungskräfte die Entwicklung als Arbeitsweise und Priorität während der normalen Arbeitszeit annehmen.

Personalisieren Sie einen fokussierten Entwicklungsplan

Manager:innen können das Lernen relevanter gestalten, indem sie das Leadership-Programm mit spezifischen Problemen verknüpfen, die Führungskräfte lösen müssen. Führungskräfte fühlen sich vielleicht überfordert, weil sie zu viele Aufgaben zu erledigen haben und nicht wissen, wo sie anfangen sollen. Manager:innen können ihnen dabei helfen, zu bestimmen, was zuerst angegangen werden soll.

Manager:innen können den Führungskräften auch helfen zu verstehen, was gleichzeitig angegangen werden kann und welche Lücken in der Entwicklung es nicht wert sind, sich Sorgen zu machen.

Mit anderen Worten, Manager:innen können dazu beitragen, einen fokussierten Entwicklungsplan zu erstellen, der die Führungsqualitäten anspricht, die für den Erfolg erforderlich sind. Leider zeigen

Untersuchungen, dass 40 % der Führungskräfte keinen schriftlichen, aktuellen Entwicklungsplan haben.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Schaffen Sie Verantwortlichkeit für die Anwendung von Fähigkeiten

Ohne die Verpflichtung, die Lektionen anzuwenden, können Lernerfahrungen verloren gehen. Niemand ist besser geeignet, die Lernenden in die Pflicht zu nehmen als ihre direkten Vorgesetzten. Führungskräfte können betonen, wie wichtig es ist, neue Führungsqualitäten sofort zu üben und in den Arbeitsalltag zu integrieren. Sie können auch Möglichkeiten zur Umsetzung anbieten, wie z. B. neue Aufgaben, Entwicklungsaufgaben innerhalb der eigenen Rolle und funktionsübergreifende Projekte.

Feiern Sie kleine (und große) Erfolge

Verbale oder virtuelle Anerkennung kann viel bewirken. Manager:innen können das Ausprobieren neuer Fähigkeiten oder das Anpassen von Verhaltensweisen erkennen und belohnen, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Es ist eine Möglichkeit, kontinuierliches Lernen und Entwicklung unter Führungskräften zu fördern.

Geben Sie regelmäßig Feedback

Allzu oft ist das Feedback von Führungskräften unregelmäßig, inkonsistent und unzureichend. Regelmäßiges, zeitnahes Feedback und gezieltes Coaching können Unterstützung und Verstärkung bieten. Führungskräfte können einen gesunden Dialog initiieren, insbesondere wenn sie Lücken und Verbesserungsmöglichkeiten erkennen. Es gibt einfache Fragen, die Manager:innen stellen können, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Führungskräfte das Gelernte am Arbeitsplatz anwenden:

- Was haben Sie gelernt?
- Wie werden Sie es anwenden?
- Wie kann ich Sie unterstützen?

Welche Unterstützung brauchen Führungskräfte?

Als Führungskräfte spüren die Manager:innen selbst den Druck des ständigen Wandels im globalen Geschäftsumfeld. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Manager:innen so zu unterstützen, wie sie ihre Führungskräfte unterstützen. Während einige Manager:innen über angeborene Fähigkeiten verfügen, die Entwicklung zu unterstützen und zu verstärken, benötigen andere möglicherweise ein wenig Hilfe. Hier sind einige Möglichkeiten, wie Sie Manager:innen den Support bieten können, den sie benötigen.



Manager spüren den Druck des kontinuierlichen Wandels im globalen Geschäftsumfeld. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Manager so zu unterstützen, wie sie ihre Führungskräfte unterstützen.

Motivation und klare Erwartungen

Zu oft sind sich Manager:innen der entscheidenden Rolle, die sie spielen, nicht bewusst, daher müssen Sie sie aufklären und motivieren. Teilen Sie solche **Daten**, um ihr Bewusstsein zu schärfen: Die Führungskräfte bestätigten, dass die drei Faktoren, die die Anwendung neuer Fähigkeiten vorantreiben, die Relevanz der Arbeit, die persönliche Motivation und die Unterstützung durch die Vorgesetzten sind.

Die Motivation sollte von oben kommen. Ihr Executive Sponsor kann den Manager:innen der Führungskräfte die Erwartungen an die Führungsentwicklung erläutern. Executive Sponsors können auch mit der Personalabteilung oder L&D zusammenarbeiten, um Metriken zu identifizieren, die sicherstellen, dass dies geschieht. Sie können wählen, ob Sie dies in den Programm-Kickoff aufnehmen oder eine zusätzliche Sitzung nur für Manager:innen veranstalten möchten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für
die Entwicklung von
Führungskräften
schaffen

Außergewöhnliche
Erfahrungen für die
Führungskräfte-
entwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches
Programm zur
Führungskräfte-
entwicklung
implementieren

Führungssituationen
entdecken

Die richtigen Fähigkeiten und Werkzeuge

Die meisten Manager:innen haben keine Zeit, das gleiche Leadership-Programm wie ihre direkten Mitarbeitende zu absolvieren, nur um zu verstehen, was Führungskräfte lernen. Bei DDI tun wir dies, indem wir einige einfache Ressourcen zur Verfügung stellen, wie z. B. einen Manager:innenleitfaden mit einem Überblick über Lernziele, Kernkonzepte und wichtige Lernwerkzeuge. Aber das ist noch nicht alles.

Ein kurzer, synchroner Kurs, in dem Forschungsergebnisse über die Bedeutung der Manager:innen-Rolle vorgestellt werden, kann das Selbstvertrauen und das Leistungsvermögen von Manager:innen stärken. Ausgestattet mit Erkenntnissen und Informationen sind Manager:innen besser gerüstet, um ihre Mitarbeitenden zu unterstützen. Sie werden auch besser in der Lage sein, ihre Mitarbeitenden für die Anwendung des Gelernten in die Pflicht zu nehmen.

Führungskräfte machen einen großen Unterschied

Es ist wichtig, dass Manager:innen geduldig bleiben und Geduld fördern, insbesondere wenn Führungskräfte nach anfänglichen Fortschritten in alte Gewohnheiten zurückfallen.

Oft dauern Verhaltensänderungen länger als erwartet. Aber mit Geduld und Ausdauer kann die Unterstützung, die Manager:innen bieten, wirklich etwas bewirken.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

So bringen Sie Ihr Programm zur Führungskräfteentwicklung auf den Weg

Strategisches Denken bei der Umsetzung

Wenn Sie in die Startphase Ihres Programms zur Führungskräfteentwicklung eintreten, ist es an der Zeit, Begeisterung und Energie für die Initiative aufzubauen. Deshalb ist es wichtig, strategisch darüber nachzudenken, wie Sie Ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm starten können.

In diesem Abschnitt erläutern wir, warum eine Kickoff-Strategie wichtig ist, und bieten einige bewährte Schritte, um Ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm wirkungsvoll zu starten.

Warum eine Kickoff-Strategie wichtig ist

Ob virtuell oder persönlich, ein Kickoff ist eine Gelegenheit, Begeisterung und **Engagement** für Ihr Führungskräfteentwicklungsprogramm aufzubauen. Sie freuen sich darauf, dass Ihre Führungskräfte einsteigen und anfangen zu lernen. Der Kickoff ist eine Möglichkeit, diese Begeisterung auf leitende **Stakeholder:innen**, Manager von Führungskräften und natürlich auf Führungskräfte selbst auszuweiten.

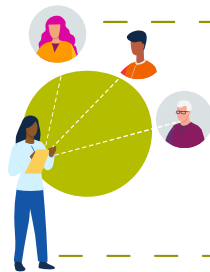
Denken Sie daran, dass ein erfolgreicher Kickoff kein einmaliges Ereignis ist. Es handelt sich um eine Reihe von Veranstaltungen oder Berührungspunkten, um Teilnehmende und Stakeholder:innen einzubinden, indem sie Begeisterung wecken und Erwartungen an die Entwicklungskultur stellen, die Sie schaffen möchten. An jedem Kickoff-Berührungspunkt sollten Teilnehmende und Stakeholder:innen positive Energie schöpfen und Beispiele dafür sehen, wie dieses Entwicklungsprogramm eine wichtige Verpflichtung für Ihr Unternehmen darstellt. Stellen Sie sicher, dass Sie neben den Teilnehmenden selbst auch alle Ihre Stakeholder:innen einbeziehen.

Erfolgreicher Kickoff in 4 Schritten

Hier sind vier Schritte, die wir zur Durchführung Ihres Kickoffs empfehlen:

1. Mitteilung des CEO

Diese Mitteilung kann aufgezeichnet und für mehrere Kohorten verwendet oder live übermittelt werden. Ziel ist es, den Führungskräften die Bedeutung des Leadership-Programms zu vermitteln. Die Mitteilung muss nicht lang sein; 10-15 Minuten reichen aus, um für Energie zu sorgen.



Die Nachricht muss auch nicht vom CEO überbracht werden. Möglicherweise gibt es eine andere leitende Führungskraft, die von den Mitarbeitenden respektiert wird und die gut geeignet ist, um die aufregende Ankündigung zu machen.

Sie sollten sich Zeit nehmen, um mit Ihren leitenden Stakeholder:innen zu besprechen, wie sie die Nachricht übermitteln werden. Sie müssen Begeisterung für das Programm aufbauen und über die Auswirkungen der Entwicklung aktueller Führungskräfte in Ihrem Unternehmen sprechen. Stellen Sie sicher, dass die Botschaft artikuliert, was bessere Führungskräfte für die Zukunft Ihres Unternehmens, Ihrer Strategie, Ihrer Kultur und Ihrer Kunden tun werden.

2. Kickoff-Veranstaltung

Ähnlich wie die CEO-Botschaft kann die Kickoff-Veranstaltung persönlich oder virtuell stattfinden. An diesem Treffen sollten sowohl die Führungskräfte als auch ihre Manager:innen teilnehmen.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für
die Entwicklung von
Führungskräften
schaffen

Außergewöhnliche
Erfahrungen für die
Führungskräfte-
entwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches
Programm zur
Führungskräfte-
entwicklung
implementieren

Führungssituationen
entdecken

Dabei sollen die folgenden Ziele erreicht werden:

- Festlegung der Erwartungen an die Lernreise.
- Erklärung, was für die Führungskräfte, die Organisation und Ihre Kunden dabei herauspringt.
- Beantwortung von Fragen der Führungskräfte.
- Ausarbeitung einer Definition, die gute Führung in Ihrem Unternehmen beschreibt.

Dieses Treffen ist live am effektivsten, da die Führungskräfte Fragen in Echtzeit behandeln können.

Es hat sich bewährt, dass die Manager:innen der Führungskräfte an einer Auftaktveranstaltung mit ihren Führungskräften teilnehmen. Warum? Im Rahmen eines gemeinsamen Treffens hören alle genau die gleiche Botschaft und können einander motivieren. Nach dem Kickoff können Manager:innen die gleichen Botschaften verwenden, um die Entwicklungsreise ihrer Führungskräfte zu unterstützen und in Schwung zu bringen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, separate Kickoff-Treffen für die Manager:innen der Führungskräfte abzuhalten. Wenn Sie einen separaten Kickoff abhalten, können Sie den Inhalt anpassen und den Manager:innen helfen zu verstehen, wie sie Führungskräfte unterstützen können.

3. Mobilisierung

Der dritte Schritt besteht darin, den Führungskräften eine gewisse Verantwortung dafür zu übertragen, selbstständig auf Lerninhalte zuzugreifen.

Führen Sie Führungskräfte **in Mikrolernoptionen** ein, die auf bestimmte Themen oder **Situationen** abzielen. Diese erste Lernerfahrung umfasst in der Regel eine kuratierte Reihe von Inhalten, die Führungskräften über die Bereitstellungsplattform Ihres Programms zur Verfügung stehen.

Die Inhalte sollten relevant sein und sich auf Bereiche konzentrieren, die mit dem Gesamtprogramm zusammenhängen, können den Führungskräften aber auch die Möglichkeit geben, Bereiche von besonderem Interesse zu erkunden. So könnte es beispielsweise eine Option für die Lernenden geben, auf Ressourcen zuzugreifen, wie sie schlechte Leistungen in ihrem Team ansprechen können. Oder wie sie **schwierige Gespräche** mit ihren Teams führen können.

Wenn Sie die Autonomie haben, schnell und selbstständig auf Inhalte zuzugreifen, die auf unmittelbare Bedürfnisse zugeschnitten sind, können Sie die Begeisterung Ihrer Lernenden für das Führungskräfteentwicklungsprogramm Ihres Unternehmens steigern.

4. Treffen in Peer-Learning-Gruppen

Im letzten Schritt eines erfolgreichen Kickoffs sollten sich Führungskräfte mit anderen Führungskräften treffen, die den gleichen Entwicklungsweg durchlaufen, indem sie **Peer-Learning-Gruppen** anbieten. In diesem ersten Peer-Group-Kurs ist es sinnvoll, zukünftige Peer-Group-Kurse zu planen und Grundregeln aufzustellen. Wenn sich die Gruppe von Peers noch nicht gut kennt, kann ein „Speed-Networking“ hilfreich sein.

Der Kickoff ist entscheidend

Für den Erfolg Ihres Programms ist es wichtig, den Kickoff als strategischen Bestandteil Ihres Programms zur Entwicklung von Führungskräften einzubeziehen.

Wenn Sie diese vier Schritte befolgen, um Ihre Initiative zur Entwicklung von Führungskräften zu starten, können Sie von Anfang an klare Erwartungen an alle Beteiligten stellen und alle auf den Erfolg vorbereiten. Am wichtigsten ist jedoch, dass die Befolgung dieser Best Practices für den Kickoff dazu beiträgt, frühzeitig Energie für Ihr Programm aufzubauen und diese Energie während der gesamten Entwicklungsreise Ihrer Führungskräfte aufrecht zu erhalten.



Führungssituationen entdecken



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

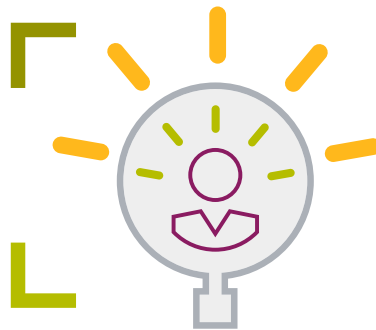
Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Die richtige Entwicklung für den richtigen Moment der Führung

Bis zu diesem Punkt haben wir viele praktische Tipps und Konzepte geteilt, um Ihren Ansatz zur Führungskräfteentwicklung zu verbessern und die Effektivität zu maximieren. Aber was wirklich zählt, ist, wie diese Taktiken zusammenkommen, um die Bedürfnisse der Führungskräfte in Schlüsselmomenten der Führung zu erfüllen.

In diesem Abschnitt werden wir einige Beispiele für diese Momente der Führung untersuchen und zeigen, wie Sie Führungserfahrungen für einzelne Momente gestalten können. Um diese konkret zum Leben zu erwecken, zeigen wir anhand realer Beispiele, wie Sie Inhalte von DDI nutzen können, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.



Wir wissen nicht, was die Zukunft bringt. Es wird Tage geben, an denen Manager nicht wissen, wie sie auf Unvorhergesehenes reagieren sollen. Für diese Führungsmomente ist es gut, immer vorbereitet **zu sein**.

Makro- vs. Mikromomente Das Bekannte und das Unbekannte

Was sind Makromomente?

Weiter oben in diesem Leitfaden haben wir darauf hingewiesen, dass Makromomente oft zu vorhersehbaren Zeitpunkten innerhalb der beruflichen Laufbahn einer Führungskraft auftreten. Wir wissen beispielsweise, dass Führungskräfte in **neuen Funktionen** vor Herausforderungen stehen können, z. B. bei ihrer **allerersten Führungsaufgabe** oder beim Übergang von der operativen Führungskraft zur strategischen leitenden Führungskraft.

Weitere makroökonomische Momente können auftreten, wenn es größere Veränderungen im Unternehmen gibt. Zum Beispiel müssen Führungskräfte nach einer Fusion oder wenn ein neuer CEO eine neue Führungskultur im Unternehmen prägt, möglicherweise neue Kernkompetenzen, Denkweisen und Verhaltensweisen erlernen. Die **geschäftsrelevanten Faktoren**, die wir weiter oben in diesem Leitfaden vorgestellt haben, stellen häufige Makromomente dar, mit denen Führungskräfte konfrontiert sein können, wenn Unternehmen von einer Priorität zur nächsten wechseln.

Die Art von Entwicklungserfahrung, die Makromomente am besten unterstützt, ist in der Regel formell und strukturiert. Diese Erfahrungen beinhalten in der Regel auch mehr Möglichkeiten für **Einblicke**, **Übungen**, **Feedback** und Lernen (sowohl in **Gruppen** als auch **individuell**).

Was sind Mikromomente?

Mikromomente sind die Führungsherausforderungen, mit denen Führungskräfte bei ihren tagtäglichen Aufgaben konfrontiert sind. Auch wenn sie weniger sichtbar sind als Makromomente, sind sie die Essenz der Leistung einer Führungskraft. Tatsächlich können diese einzelnen Interaktionen oft tiefgreifende Auswirkungen auf andere haben. Da diese Momente oft weniger vorhersehbar sind als Makromomente, benötigen Führungskräfte schnell Unterstützung.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Zu diesen Momenten können beispielsweise gemeinsame Herausforderungen zählen, mit denen alle Führungskräfte konfrontiert sind, wie z. B. schwierige Gespräche zu führen oder einen Konflikt zu lösen. In anderen Fällen müssen Führungskräfte möglicherweise auf eine plötzliche Veränderung oder unerwartete Krise reagieren.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Mikromomente unvorhersehbarer sind und zufälliger auftreten. Daher ist es wichtig, Führungskräften Zugang zu Just-in-Time-Lerntools und -ressourcen zu bieten, die sie genau dann unterstützen, wenn sie es am dringendsten benötigen.

Analyse von Führungsmomenten

In diesem Abschnitt stellen wir Beispiele für Makro- und Mikromomente vor. Wir werden auch Möglichkeiten vorschlagen, wie Sie die in diesem Leitfaden behandelten Konzepte anwenden können, um diese Bedürfnisse zu erfüllen. Darüber hinaus können Sie diesen Abschnitt als Blaupause für andere Arten von Momenten verwenden, mit denen Ihre Führungskräfte konfrontiert sein könnten.

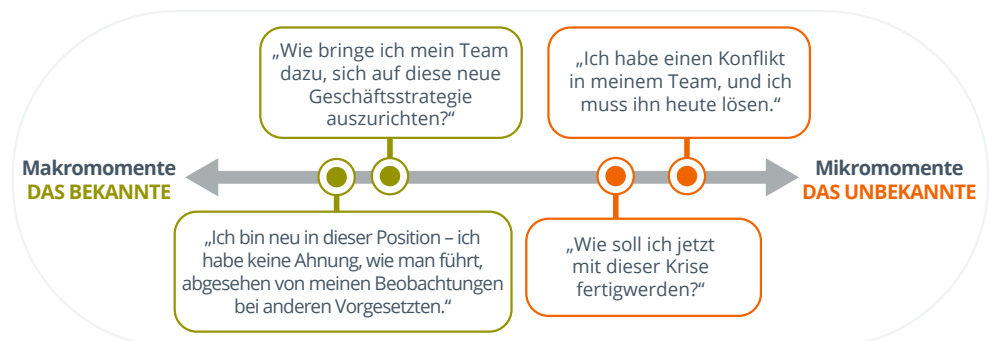
Wir werden einen näheren Blick auf die folgenden Momente werfen:

Makromomente

- **Neue Position: Eine neue Führungskraft werden**
- **Strategie und Kulturwandel: Eine integrative Kultur schaffen**

Mikromomente

- **Just-in-Time-Unterstützung: Eine herausfordernde Konversation führen**
- **Auf Krisen reagieren: Umstellung auf hybride oder Fernarbeit**





Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Neue Position: Eine neue Führungskraft werden

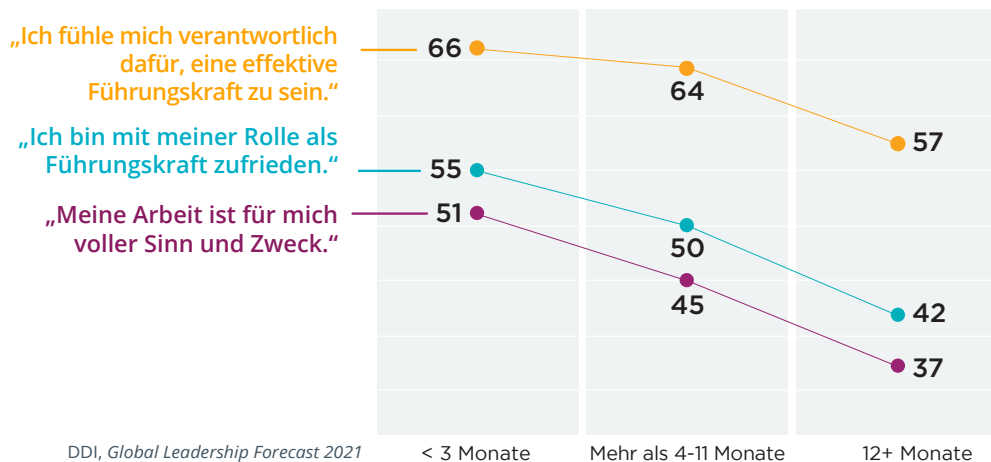
Menschen in Führungskräfte verwandeln

In dem Moment, in dem jemand eine neue Führungskraft wird, ändert sich alles. Tatsächlich ist es einer der schwierigsten Momente in einer Karriere. Laut dem [Frontline Leader Project](#) von DDI fühlen sich etwa 90 % der neuen Führungskräfte nicht auf die Rolle vorbereitet. Sie versuchen oft, „es vorzutauschen, bis sie es schaffen“.

In vielen Fällen bedeutet das, dass Führungskräfte auf die harte Tour lernen müssen. Dies kann jedoch langfristige Auswirkungen haben. Der [Leadership Transitions Report](#) von DDI ergab, dass hoher Stress während eines Rollenwechsels langfristige Auswirkungen hatte. Unabhängig davon, wie lange eine Führungskraft schon in ihrer Rolle ist, waren Führungskräfte, die angaben, einen sehr stressigen Übergang erlebt zu haben, mehr als dreimal so häufig von den Auswirkungen von [Burnout](#) betroffen. Und 45 % der Führungskräfte mit stressigen Übergängen bewerteten sich selbst im Vergleich zu ihren Kolleg:innen nur als durchschnittlich oder unterdurchschnittlich.

Dieselbe Studie ergab, dass Führungskräfte, die mehr Zeit für den Übergang in ihre neue Führungsrolle benötigten, sich weniger verantwortlich fühlten, eine effektive Führungskraft zu sein. Sie fühlten sich auch deutlich weniger engagiert und empfanden ihre Arbeit seltener als erfüllend.

Führungskräfte, die länger brauchen, um sich in eine neue Rolle einzuarbeiten, fühlen sich weniger motiviert Sie fühlen sich weniger engagiert



Führungskräfte können effektiv aus ihren Fehlern lernen. Aber es ist anstrengend, zeitaufwändig und oft peinlich, sowohl für die Führungskraft als auch für ihr Team. Deshalb ist es so wichtig, Führungskräfte so schnell wie möglich formell zu schulen.

Was benötigt eine neue Führungskraft?

Was können Sie tun, um Führungskräfte in diesem kritischen Moment zu unterstützen? Stellen Sie sich zunächst drei einfache Fragen:

1. Welche grundlegenden Fähigkeiten brauchen neue Führungskräfte?
2. Wie können neue Führungskräfte diese Fähigkeiten am besten erlernen?
3. Wie schnell kann ich diese Schulung zur Verfügung stellen?

Wir werden alle drei beantworten.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Welche grundlegenden Fähigkeiten brauchen neue Führungskräfte?

Unsere Forschung und Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kund:innen auf der ganzen Welt zeigt uns, dass die folgenden Fähigkeiten Führungskräfte nicht nur auf ihren ersten Führungsjob vorbereiten, sondern sie auch während ihrer gesamten Führungskarriere unterstützen:



- **Kommunikationsfähigkeiten, um mit anderen in Kontakt zu treten:** Wenn wir über Kommunikation als Führungsqualifikation sprechen, meinen wir nicht das Schreiben besserer E-Mails oder das Halten großartiger Präsentationen. Vielmehr geht es darum, wie man sowohl den „Kopf“ (das praktische Ergebnis des Gesprächs) als auch das „Herz“ (die menschliche Verbindung) mit **emotionaler Intelligenz** ansprechen kann. Diese grundlegende Fähigkeit kann auf eine Vielzahl von Situationen am Arbeitsplatz angewendet werden, mit denen Führungskräfte im Laufe ihrer Karriere konfrontiert werden.
- **Coaching:** Auch wenn **Coaching** je nach Situation unterschiedlich sein kann, zielt es immer darauf ab, Menschen zu helfen, sich zu verbessern. Neue Führungskräfte, müssen zwischen Coaching für den Erfolg und Coaching für die Verbesserung unterscheiden.
- **Delegation:** Jede Führungskraft möchte in ihrem „Dream-Team“ zufriedene, äußerst kompetente Mitarbeitende haben, die Ziele erreichen können. **Das Delegieren von Aufgaben** ermöglicht es Führungskräften, Teamkapazitäten aufzubauen und Ergebnisse zu erzielen. Unsere Forschung zeigt, dass hocheffektive Führungskräfte oft Schwierigkeiten haben, die Arbeit loszulassen, wenn sie in eine Führungsrolle wechseln.
- **Konfliktmanagement:** Für eine neue Führungskraft kann es unangenehm sein, Konflikte anzusprechen. Schließlich handelt es sich in vielen Fällen um ehemalige Kolleg:innen und Freund:innen. Damit Konflikte aber nicht außer Kontrolle geraten, ist es wichtig, ihnen zu vermitteln, wann und wie sie eingreifen können.
- **Den Wandel vorantreiben:** Als direkte Vorgesetzte für die überwiegende Mehrheit der Belegschaft sind **Führungskräfte** die Haupttreiber des Wandels in einem Unternehmen. Wer zum ersten Mal eine Führungsposition einnimmt, muss wissen, wie man Widerstand in Engagement umwandelt und Teammitglieder dazu inspiriert, sich für den Wandel zu engagieren.
- **Inklusion:** Großartige Führung ist **integrative Führung**. Um eine integrative Kultur zu fördern, müssen wir Inklusion nicht von anderen Fähigkeiten trennen, sondern sie in die Kernkompetenzen integrieren, die Führungskräfte jeden Tag praktizieren.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Wie können neue Führungskräfte diese Fähigkeiten am besten erlernen?

Es ist kein Geheimnis, dass Führungskräfte – insbesondere neue Führungskräfte – am besten gemeinsam lernen. Tatsächlich gaben 78 % der neuen Führungskräfte an, dass sie wertvolle Kontakte zu Führungskräften geknüpft haben, mit denen sie an Schulungen teilgenommen haben. Darüber hinaus zeigen unsere [Untersuchungen](#), dass formelle, persönliche Schulungen immer noch eine der wichtigsten Lernmodalitäten für neue Führungskräfte sind.

Dies gilt insbesondere für jüngere Lernende, zu denen eher neue Führungskräfte gehören. Junge Lernende bevorzugen das formelle Lernen und das Lernen mit anderen gegenüber anderen Lernmodalitäten.

Neue Führungskräfte bevorzugen auch Modalitäten, bei denen sie Erkenntnisse über sich selbst gewinnen können, wie z. B. [Assessments](#). Assessments liefern Führungskräften objektive Daten, um zu wissen, welche Fähigkeiten sie verbessern müssen, um sich zu besseren Führungskräften zu entwickeln. Neuen Führungskräften gefallen auch Entwicklungsaufgaben, die es ihnen ermöglichen, das Gelernte auf Herausforderungen am Arbeitsplatz anzuwenden.

Das Fazit? Geben Sie neuen Führungskräften die Möglichkeit, Fähigkeiten in formellen Gruppenumgebungen zu erlernen, mit der Unterstützung durch Assessments und der anschließenden Anwendung im wirklichen Leben.



Wie schnell kann ich neue Führungskräfte schulen?

Wenn Sie Ihre neuen Führungskräfte nicht schnell für ein Live-Programm von Angesicht zu Angesicht zusammenbringen können, nutzen Sie das [virtuelle Klassenzimmer](#), um kohortenbasiertes, vernetztes Lernen durchzuführen. DDI fand heraus, dass [ein virtuelles Klassenzimmer](#), wenn es richtig gemacht wird, zu der gleichen Erfolgsrate bei Verhaltensänderungen und geschäftlichen Auswirkungen führt wie Präsenzs Schulungen.

Wenn Sie auch das virtuelle Klassenzimmer nicht schnell organisieren können, sollten Sie die Vorteile digitaler On-Demand-Lösungen für neue Führungskräfte nicht unterschätzen. Tatsächlich hat die Präferenz von Führungskräften, online zu lernen, auf dem Höhepunkt der Pandemie zugenommen und ist nach wie vor Teil der heutigen neuen Normalität. On-Demand-Lernen bietet Ihnen den Vorteil, potenzielle Führungskräfte auf dem Weg zu ihrer ersten Führungsrolle zu schulen, anstatt Monate (oder Jahre!) zu warten, bis die Kohorte bereit ist.

Es gibt nur einen Vorbehalt zu beachten. Wenn Sie für neue Führungskräfte digitales Lernen einsetzen, sollten Sie ihnen Hinweise geben, wie sie sich am besten durch die Themen und Lernressourcen arbeiten können. In vielen Fällen wissen erstmalige Führungskräfte nicht, was sie nicht wissen.

Wir bei DDI empfehlen das Beste aus beiden Welten: Sie können Live-Sitzungen (virtuell oder persönlich) mit digitalem Lernen kombinieren. Denken Sie daran: Es ist nicht nur wichtig, dass Sie neue Führungskräfte schnell schulen, sondern auch, dass es ihre Bedürfnisse mit den richtigen [Designprinzipien](#) erfüllt.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Ein Beispiel für ein Programm für neue Führungskräfte

Wie könnte ein Programm für eine neue Führungskraft aussehen? Hier ist ein Beispiel für eine Lernreise mit einer Mischung aus Elementen, die Führungskräften helfen, neue Fähigkeiten aufzubauen, zu üben und anzuwenden. Dieser gemischte Ansatz kann sich über mehrere Monate erstrecken. Sie können die Abfolge der Veranstaltungen und die Dauer der Reise bestimmen, je nachdem, wie Sie die Einführung planen.



Elemente des Programms für neue Führungskräfte

Werfen wir einen genaueren Blick auf diese Lernreise:

- **Tools zur Selbsterkenntnis:** Helfen Sie Ihren Führungskräften bei der Entwicklung ihres Selbstbewusstseins mit **Assessments** oder Insight-Tools, die ihre Stärken und Schwächen aufzeigen. Für neue Führungskräfte empfehlen wir, sich mit ihren eigenen und den Emotionen anderer auseinanderzusetzen. Außerdem ist es für neue Führungskräfte wichtig, einen Einblick in ihre natürlichen Talente als Führungskraft zu erhalten.
- **Kurse zum Aufbau von Fähigkeiten:** Das Herzstück der Führungskräfteentwicklung liegt im Aufbau von Fähigkeiten durch Live-Kurse vor Ort oder im virtuellen Klassenzimmer. Kurse zum Selbststudium und Online-Kurse sind gute Alternativen, wenn es unmöglich ist, Führungskräfte zusammenzubringen. Neue Führungskräfte können von einer soliden Grundlage essenzieller Fähigkeiten in den Bereichen Selbstführung, Kommunikation, Coaching und Delegation profitieren. Unser Kurs „*Ihre Reise als Führungskraft*“ erleichtert einzelnen Mitarbeitende den Übergang in ihre erste formelle Führungsrolle.
- **Mikrokurse zur Förderung des Lernens:** Mit mundgerechten digitalen Inhalten **kann in ca. 10 Minuten ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Fähigkeit** vermittelt werden. Um ihr Fundament zu stärken, müssen neue Führungskräfte in Kursen ihre Fähigkeiten in den Bereichen Integration, Veränderung, Prioritätensetzung und Zielsetzung ausbauen. In der Regel empfehlen wir mehrere Mikrokurse als Teil einer Lernreise. Wir empfehlen auch, den Führungskräften die Möglichkeit zu geben, **eine vollständige Bibliothek von Themen** zu durchsuchen und je nach Interesse und Bedarf weitere Kurse zu belegen.
- **On-Demand-Entwicklungstools:** Führungskräfte können ihre Fähigkeiten mit einer Vielzahl von Hilfsmitteln üben, festigen und anwenden. Diese reichen von praktischen Arbeitshilfen über interaktive Chatbots bis hin zu Anwendungsplanern und **inspirierenden Podcasts**.

Zusätzlich zu diesen vorrangigen Themen und Modalitäten haben wir mit Organisationen zusammengearbeitet, um Kickoff-Sitzungen zu konzipieren, Unterstützung für Manager:innen zu integrieren und Programmessungen einzubeziehen, um die Auswirkungen auf Führungskräfte und Unternehmen zu demonstrieren.

Schaffen Sie ein starkes Fundament für den Erfolg

Indem Sie neue Führungskräfte auf den Erfolg vorbereiten, können Sie sie schneller in die Lage versetzen, ihre Teams zu motivieren, Ergebnisse zu erzielen und Ihr Endergebnis zu verbessern. Und wir haben Beweise, die dies belegen: Unternehmen, die Übergangsprogramme für neue Führungskräfte haben, gehören mit einer doppelt so hohen Wahrscheinlichkeit zu den 20 % der Unternehmen mit der besten finanziellen Leistung. Werfen Sie neue Führungskräfte also nicht einfach ins kalte Wasser,



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

sondern bereiten Sie sie mit einem Programm zur Führungskräfteentwicklung auf den Erfolg vor.

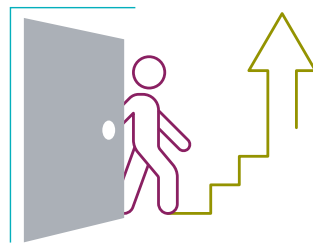
Strategie und Kulturwandel: SEine integrative Kultur schaffen

Führungskräfte schaffen das Umfeld für einen Strategie- und Kulturwandel

Jede Führungskraft ist dafür verantwortlich, ein Umfeld zu schaffen, in dem ihr Team gedeihen kann. Wenn das Unternehmen seine Geschäftsstrategie ändert, muss sich die Personalabteilung daher als Erstes mit der Führungskultur befassen.

In vielen Fällen müssen Führungskräfte möglicherweise neue Fähigkeiten erlernen oder ihren Führungsansatz erheblich ändern, um den Kulturwandel zu unterstützen. Aus diesem Grund ist dies einer der „Makromomente“ der Führung, in denen die Führungskräfte schnell viel Entwicklung benötigen.

Es gibt eine Vielzahl von Geschäftsstrategien, die die Notwendigkeit eines Kulturwandels auslösen können. In diesem Abschnitt gehen wir ein Beispiel für ein Unternehmen durch, das Inklusion zu einem wichtigen Bestandteil seiner Talent- und Geschäftsstrategie gemacht hat, und wie es seine Führungskräfte entwickeln kann, um Inklusion täglich zu demonstrieren. _ _ _ _ _



35 % der Führungskräfte, die ethnischen Minderheiten angehören, geben an, dass sie davon ausgehen, das Unternehmen zu wechseln, um in höhere Führungsebenen aufzusteigen, verglichen mit **27 %** aus Nicht-Minderheiten.

Quelle: DDI, *Diversity and Inclusion Report 2020*

Welche Führungsqualitäten schaffen eine inklusive Kultur?

Wie können Führungskräfte eine integrative Kultur schaffen? Es reicht nicht aus, sich ein Video über [unbewusste Voreingenommenheit](#) anzusehen oder eine Online-Schulung zu absolvieren. Führungskräfte müssen Fähigkeiten aufbauen, die es ihnen ermöglichen, Inklusion jeden Tag zu praktizieren.

In unserer Studie haben wir [sieben Führungsverhaltensweisen](#) identifiziert, die die Inklusion fördern:

- 1. Einfühlungsvermögen stärken:** Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich in die Lage der Mitglieder ihres Teams hineinzusetzen und zu verstehen, wie sich Ausgrenzung für sie anfühlen und auf ihre Leistung auswirken kann.
- 2. Integrativ kommunizieren:** Inklusion muss in den kleinsten Momenten jeder Führungsinteraktion gelebt werden, damit sich jedes Teammitglied wertgeschätzt, respektiert, vertraut, unterstützt und einbezogen fühlt.
- 3. Integrative Meetings durchführen:** Führungskräfte müssen die richtigen Personen für die Ideen- und Entscheidungsfindung einbeziehen und sie befähigen, sich voll einzubringen.
- 4. Aufgaben delegieren:** Führungskräfte gewöhnen sich leicht daran, immer die gleichen Aufgaben an die gleichen Personen zu vergeben. Führungskräfte sollten Projekte gleichmäßig verteilen und Chancen fair vergeben.
- 5. Ehrliches Feedback geben:** Vielen Führungskräften ist es unangenehm, Menschen, die anders sind als sie selbst, ehrliches [Feedback](#) zu geben. Aber das Versäumnis, ehrliches Feedback zu geben, raubt den Teammitgliedern wichtige Entwicklungseinblicke für den zukünftigen



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Erfolg. Führungskräfte müssen sowohl ihrem positiven als auch ihrem entwicklungsbezogenen Feedback Struktur verleihen und sicherstellen, dass alle im Team die gleiche Art und die gleiche Menge an Feedback erhalten.

- 6. Coaching für integratives Wachstum:** Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund haben oft keinen Zugang zu informellen Netzen und Gesprächen, die ihnen helfen, zu lernen, zu wachsen und andere zu beeinflussen. Führungskräfte benötigen starke Coaching-Fähigkeiten, um die Leistung zu beschleunigen und faire Leistungsstandards in ihrem gesamten Team anzuwenden.
- 7. Konflikte auf faire Weise lösen:** Ein gesunder Konflikt in vielfältigen Teams führt zu fundierteren Entscheidungen und mehr Innovation. Aber es ist auch wichtig, dass Führungskräfte besonders darauf achten, wie sie Konflikte lösen, und sicherstellen, dass mehrere Standpunkte gehört und bewertet werden.



Unternehmen müssen eine inklusive Kultur schaffen, in der sich Menschen aller Hintergründe willkommen und geschätzt fühlen und ihr höchstes Potenzial entfalten können.

Beispielprogramm zur Entwicklung integrativer Führungskräfte

Wie können Sie Führungskräfte dabei unterstützen, in ihrem Führungsalltag inklusiver zu werden?

Im Folgenden finden Sie Schlüsselemente, die Sie in Ihr Leadership-Programm aufnehmen können:

- **Tools zur Selbsterkenntnis:** Selbsterkenntnis ist entscheidend, wenn es um Inklusion geht. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, das Bewusstsein zu schärfen. Ein Instrument, das wir verwenden, ist die Selbsteinschätzung *Inclusion in Action*, die Führungskräfte dazu einlädt, darüber nachzudenken, was sie jeden Tag tun, um eine integrative Unternehmenskultur zu fördern oder zu behindern. Ein anderes Assessment fordert Führungskräfte auf, darüber nachzudenken, wie sie auf sich selbst oder andere reagieren.
 - **Probieren Sie neue Technologien aus:** Da Selbsterkenntnis für die Inklusion so wichtig ist, kann dies auch ein Zeitpunkt sein, um etwas Neues auszuprobieren, um das Engagement von Führungskräften zu fördern. In diesem Fall haben wir [virtuelle Realität genutzt, um die Empathie für die Inklusion zu fördern](#), was ein starker Katalysator für den Aufbau von Engagement sein kann.
- **Kurse zum Aufbau von Fähigkeiten:** Ob live vor Ort, in einem [virtuellen Klassenzimmer](#) oder online zum Selbststudium – Kurse können Führungskräften dabei helfen, Inklusion in ihre täglichen Interaktionen einzubauen. Wir empfehlen zum Beispiel diese Kurse, um Führungskräften dabei zu helfen, Inklusion im Kontext ihrer allgemeinen Führungskompetenzen zu praktizieren:
 - [Inklusion: In die Praxis umsetzen](#)
 - [Kommunikation: Durch Gespräche Bindungen aufbauen](#)
 - [Coaching: Mitarbeiter:innen voranbringen](#)
 - [Besprechungen leiten: Zeit effektiv nutzen](#)
 - [Konflikte am Arbeitsplatz lösen](#)



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

- **Mikrokurse zur Förderung des Lernens:** Wenn Führungskräfte beginnen, ihre Denkweise über Führung zu ändern, können Mikrokurse ihnen helfen, engagiert zu bleiben und ihr Lernen zu vertiefen. Hier sind einige der Themen, die wir in einer Lernreise zur Förderung der Inklusion behandeln:
 - Aufbau einer inklusiven Kultur
 - Unbewusste Voreingenommenheit: Selbsterkenntnis in Handlungen umsetzen
 - Vielfalt nutzen
 - Umgang mit Emotionen und Aufregung
 - Management eines Mehrgenerationen-Teams
 - Vorbereitung auf schwierige Gespräche
 - Loslassen und mehr delegieren
- **On-Demand-Entwicklungstools:** Die Schaffung einer integrativen Kultur braucht Zeit. Es ist wichtig, dass Führungskräfte Zugang zu kontinuierlicher Unterstützung durch Tools und Ressourcen wie Arbeitshilfen, praktische Übungen und Diskussionsplaner haben.

Zusätzlich zu den oben genannten Ressourcen haben wir auch mit Unternehmen zusammengearbeitet, um Kurse für Führungskräfte zu konzipieren, Führungsgewohnheiten durch kontinuierliches Feedback aufzubauen und die Wirksamkeit von Programmen zu messen, um Verhaltensänderungen und Auswirkungen auf das Unternehmen nachzuweisen.

„Als wir die [DDI]-Erfahrung mit unserem Inklusionsrat machten, hatte ich eine Person in meinem Team, die sich einschaltete, und wir hatten danach ein Gespräch, und er sagte, er sei erstaunt, dass auch leitende Führungskräfte Ausgrenzung erleben können. Das war ein echtes 'Aha'-Erlebnis.“



Taiwan Brown, Head of Diversity and Inclusion bei Realpage, im *Human Resource Executive* magazine

Bessere Führungskräfte für eine bessere Zukunft

Wenn sich in Ihrem Unternehmen die Geschäftsstrategie ändert, ist einer der größten Fehler, den Sie machen können, davon auszugehen, dass Ihre Führungskräfte wissen, wie man sie umsetzt. Das reicht nicht aus. Wie unser Beispiel zeigt, kann es erhebliche Anstrengungen erfordern, die Denk- und Arbeitsweise Ihrer Führungskräfte zu ändern.

Ihre Führungskräfte benötigen gezielte Unterstützung, um die Fähigkeiten aufzubauen, die mit Ihrer Strategie verbunden sind. Überlegen Sie sich also genau, wie Sie Ihre Führungskräfte in diesem Moment unterstützen können. Vor allem sollten Sie sicherstellen, dass Führungskräfte in allen Bereichen konsistente Unterstützung und Informationen erhalten. Wenn Sie einen Kulturwandel herbeiführen wollen, muss jede Führungskraft mit an Bord sein.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Just-in-Time-Support für Führungskräfte: Ein herausforderndes Gespräch führen

Helfen Sie Führungskräften in schwierigen Situationen

Schlaflose Nächte. Unruhige Arbeitswege. Panisches Googeln, um schnell Ressourcen zu finden.

Jede Führungskraft erlebt schwierige Momente, vor denen sie sich fürchtet, wie z. B. ein schwieriges Leistungsgespräch mit Kolleg:innen, oder die Durchführung einer unpopulären Veränderung. Wenn der Moment näher rückt, suchen sie nach Just-in-Time-Support, um ihr Selbstvertrauen zu stärken.

Oft greifen Führungskräfte zu einer schnellen Internetsuche, in der Hoffnung, etwas Inspirierendes zu finden. Aber natürlich kann man nicht sagen, wie gut das ist, was sie online finden, oder ob es zu Ihrer Führungskultur passt. Aus diesem Grund ist es wichtig, sicherzustellen, dass sie Zugang zu On-Demand-Lerntools und -ressourcen haben, die sie im jeweiligen Moment unterstützen.

In diesem Abschnitt zeigen wir ein Beispiel dafür, wie Sie Führungskräfte just-in-time unterstützen können, wenn ein herausforderndes Gespräch ansteht.

Herausfordernde Gespräche meistern, wenn sie fällig sind

Im Idealfall helfen Sie Führungskräften bereits dabei, die richtigen grundlegenden Führungskompetenzen zu entwickeln, sobald sie **eine Führungskraft werden**. Aber wenn sie sich gerade einer Herausforderung nähern, können sie On-Demand-Inhalte nutzen, um ihre Fähigkeiten aufzufrischen und zu festigen.

Wir werden einige Möglichkeiten erkunden, wie Sie das tun können, indem wir DDI-Inhalte als Beispiel verwenden. Wir behandeln Formate wie Mikrokurse, Tools und Kurzinhalte.



„Von Leistungsbeurteilungen über Einzelgespräche bis hin zu spontanen Besuchen an meiner Tür verbringe ich einen großen Teil meines Tages mit Gesprächen mit meinen Mitarbeitenden. Dies hat sich zugleich als meine größte **Herausforderung erwiesen.**“

Mikrokurse zur Just-in-Time-Unterstützung von Führungskräften

Mikrokurse sind eine der besten Möglichkeiten, um Führungskräften zu helfen, ihre Fähigkeiten schnell aufzufrischen. Diese kurzen Online-Kurse können in weniger als 10 Minuten abgeschlossen werden und helfen Führungskräften, sich auf einen bestimmten Aspekt einer Fähigkeit zu konzentrieren.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Hier sind Beispiele für Themen, die im Mikrokursformat behandelt werden können, um Führungskräften zu helfen, herausfordernde Gespräche zu führen. Beachten Sie, dass jeder Mikrokurs Führungskräften helfen kann, ein bestimmtes Problem anzugehen, mit dem sie sich gerade befassen müssen:

- **Umgang mit schlechten Arbeitsgewohnheiten**
In diesem praktischen Kurs werden Tipps zur Problemlösung gegeben, um schlechte Arbeitsgewohnheiten zu besprechen und zu lösen, wie z. B. Pünktlichkeit, Vorbereitung von Sitzungen usw. Erfahrene Coaches geben Ratschläge, wie man positive Gewohnheiten beibehalten kann.
- **Feedback zur Verbesserung**
Dieser Kurs konzentriert sich darauf, Feedback zu geben, das sinnvolle Veränderungen vorantreibt. Er beschreibt häufige Fehler und bietet ein DDI-Framework namens **STAR/AR-Modell**, das Führungskräfte verwenden können, wenn sie Feedback für Verbesserungen geben.
- **Umgang mit Emotionen und Aufregung**
In diesem Kurs lernen Führungskräfte drei gängige Ansätze kennen, die negative Gefühle verschlimmern. Sie lernen auch, wie sie Empathie einsetzen können, um einem verärgerten Mitarbeitenden zu helfen, in einen ruhigen, produktiven Zustand zurückzukehren.
- **Vorbereitung auf schwierige Gespräche**
Dieser Kurs hilft Führungskräften, sich auf ein schwieriges Gespräch vorzubereiten. Es zeigt häufige Fallstricke auf und hilft Führungskräften, ihren persönlichen Ansatz zu verstehen und herauszufinden, wie sie ihn anpassen können, um effektiver zu sein.
- **Lösung von Konflikten, in die Sie verwickelt sind**
Dieser Kurs nutzt die Interaction EssentialsSM von DDI, um die Ursachen von Konflikten aufzudecken, eine positivere Arbeitsbeziehung aufzubauen und Lösungen zu entwickeln, die alle Parteien unterstützen können.



DDI bietet mehrere **Mikrokurse** an, die sich mit verschiedenen Arten von Gesprächen und Verhaltensweisen befassen, die sich auf verschiedene Situationen und Herausforderungen anwenden lassen.

On-Demand-Übungstools

Zusätzlich zu den Tipps und Informationen aus Mikrokursen möchten Führungskräfte vielleicht die Möglichkeit haben, ihre Fähigkeiten schnell zu üben. Hier können Sie Elemente wie Simulationen, Chatbots und digitale Übungstools verwenden. Diese bieten eine großartige Gelegenheit, reale Herausforderungen zu simulieren, um das Selbstvertrauen und die Fähigkeiten einer Führungskraft zu stärken, bevor sie sich an die reale Aufgabe wagt.

Wir setzen zum Beispiel Chatbots ein, um ein typisches Gespräch mit Kolleg:innen oder Mitarbeitende zu simulieren. Mit diesem Tool erhalten Führungskräfte sofortiges Feedback von einem virtuellen Coach darüber, wie sie auf die Situation reagieren, was ihnen dabei hilft, über die Auswirkungen ihrer Reaktionen nachzudenken.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Die **Chatbot-Übungen** von DDI simulieren ein typisches Gespräch mit einem Kollegen oder einem direkten Untergebenen.



Ein weiteres Beispiel für eine On-Demand-Ressource ist ein Tool zur Selbsterkenntnis. Wir verwenden diese oft, um Führungskräften zu helfen, ihre persönlichen Tendenzen und Verhaltensweisen zu verstehen, die ihre Herangehensweise an ein schwieriges Gespräch beeinflussen können. Nach der Verwendung dieses Tools können Führungskräfte in Gespräche gehen, in denen sie wissen, wo sie Schwierigkeiten haben werden und sich auf Strategien konzentrieren, um ihre natürlichen Tendenzen zu überwinden.

Anwendungstools und -ressourcen

Eines der wichtigsten Dinge, die Führungskräfte im Moment nutzen können, sind Anwendungstools. Bei DDI haben wir festgestellt, dass in solchen Situationen Gesprächsplaner unglaublich wirkungsvoll sind. Sie können Führungskräften dabei helfen, zu planen, was sie tun und sagen werden, im Einklang mit dem, was sie in den Kursen gelernt haben. Auf diese Weise können sie ein Gespräch im Voraus durchdenken und planen, wie sie ihre Führungsqualitäten einsetzen werden.

Das Arbeitsblatt Thinking Through Conversations von DDI aus dem Mikrokurs [Preparing for Difficult Conversations](#) bietet beispielsweise eine Reihe von Fragen, mit denen sich Führungskräfte auf ein schwieriges Gespräch vorbereiten können:

- Habe ich eine versteckte Absicht für dieses Gespräch?
- Handelt es sich um ein einmaliges, langwieriges oder wiederkehrendes Problem?
- Neige ich dazu, diese Person oder Situation mit einer [unbewussten Voreingenommenheit](#) zu betrachten?
- Welche Lösungen und welchen Support kann ich anbieten?
- Wovon möchte ich mehr sehen (Zusammenarbeit, klare Kommunikation, verbesserte Prozesse, usw.)?

Diese Ressourcen sind unglaublich wirkungsvoll, wenn es darum geht, dass sich eine Führungskraft auf ein schwieriges Gespräch vorbereitet fühlt und weniger Angst hat.

Führung findet im Moment statt

Wenn wir über die Unterstützung von Führungskräften im Moment sprechen, meinen wir damit nicht, dass sie versuchen sollen, in wenigen Minuten wichtige neue Fähigkeiten zu erlernen. Vielmehr besteht das Hauptziel darin, ihnen zu helfen, ihr Wissen aufzufrischen oder ein wenig tiefer in die jeweilige Herausforderung einzutauchen. Und vor allem wollen Sie sie dabei unterstützen, Fähigkeiten zu üben und anzuwenden.

Durch die zeitnahe Unterstützung von Führungskräften können diese das anwenden, was sie in Kursen gelernt haben, die sie vor sechs Wochen oder sechs Jahren besucht haben. Auf diese Weise werden Führungsqualitäten wirklich lebendig.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Auf Krisen reagieren: Wechsel zu Fern- und Hybridarbeit

Auch Ihre Führungskräfte sind überrascht.

In einer Krise erwarten die Menschen von ihren Führungskräften sofort Antworten. Aber oft sind Führungskräfte genauso unvorbereitet wie alle anderen. Es liegt an ihnen, schnell und vor allem angemessen auf Krisen zu reagieren.

Krisen können in vielen Formen auftreten, wie zum Beispiel:

- Teamspezifische Krisen, z. B. **der Verlust eines Teammitglieds**
- Unternehmensspezifische Krisen, z. B. ein Produktrückruf oder eine Datenschutzverletzung
- Externe Krisen, die bedeutende Ereignisse in der Branche oder weltweit betreffen

Unabhängig von der Ursache der Krise müssen Führungskräfte die Situation sofort angehen. Und die Art und Weise, wie sie dies tun, wird wahrscheinlich für eine lange Zeit ihr Führungsvermögen – im Guten wie im Schlechten – prägen.

In solchen Situationen stellt sich die Frage, wie die Personalabteilung ihre Führungskräfte so schnell wie möglich unterstützen kann. In diesem Artikel stellen wir ein Beispiel für die Unterstützung von Führungskräften in einer externen Krise vor: Die Umstellung auf Remote-Arbeit, die zu Beginn der Pandemie in 2020 Jahren stattfand.

Der plötzliche Wechsel zur Führung hybrider Teams

Laut der **Global Leadership Forecast 2021** von DDI waren nur wenige Führungskräfte auf den Wandel hin zu virtueller und hybrider Arbeit vorbereitet. Tatsächlich bewerteten nur 20 % der Führungskräfte



Hybrider Arbeitsplatz Definition

Eine flexible Arbeitsstruktur, bei der einige Mitarbeitende von einem Remote-Arbeitsplatz aus und andere Teammitglieder von einem zentralen Ort oder Büro aus arbeiten oder die Mitarbeitenden beide Arbeitsweisen kombinieren.

Aber als die Pandemie Anfang 2020 ausbrach, stellten viele Unternehmen buchstäblich über Nacht auf virtuelle Arbeit um. Führungskräfte mussten plötzlich herausfinden, wie ihre Teams unter solch schwierigen und dramatisch veränderten Umständen produktiv bleiben konnten. Neben der Klärung praktischer Fragen (Haben alle die benötigte Ausrüstung? Können alle auf Zoom zugreifen?) mussten die Führungskräfte Wege finden, um ihren Teams das Gefühl zu geben, auch in einer entfernten Umgebung am gleichen Strang zu ziehen.

Laut einer DDI-Studie müssen sich Führungskräfte sofort auf **fünf Best Practices für die Führung hybrider Teams** konzentrieren. Diese sind:

- Vertrauen und Integration aufbauen
- Gute und häufige Kommunikation
- Fokussierung und Eigenverantwortung fördern
- Schaffung einer starken Teamkultur
- Mit Empathie Burnout vermeiden



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Hier sind einige Möglichkeiten, wie HR- und Lernteams schnell Ressourcen bereitstellen können, damit Führungskräfte einen schnellen Wandel unterstützen können:

Beispiel für Elemente einer Learning Journey



Tools zur Selbsterkenntnis



Kurse zum Aufbau von Fähigkeiten



Mikrokurse zur Förderung des Lernens



On-Demand-Entwicklungstools



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Beispiele für eine Lernreise Führung von hybriden Teams

In diesem Beispiel für eine Lernreise vermitteln wir ein vollständiges Bild davon, wie es aussehen könnte, schnell Fähigkeiten aufzubauen, die Führungskräften helfen, sich an einen Remote- oder Hybridarbeitsplatz anzupassen. Aber denken Sie daran, dass dies variabel sein kann, je nach dem Zeitrahmen der Krise und den grundlegenden Fähigkeiten Ihrer Führungskräfte. [Laden Sie die Details dieses Beispielprogramms herunter.](#)

Beginnen Sie mit einem Self-Insight-Tool

Tools zur Selbsterkenntnis sind ein wirksames Mittel, um Führungskräften dabei zu helfen, ihren Fokus schnell auf ihre größten Herausforderungen auszurichten. In diesem Beispiel würden wir mit einem Tool für die Teameffektivität beginnen, das die folgenden [sechs Faktoren](#) analysiert:

- Gemeinsamer Zweck
- Rollen-Klarheit
- Ermöglichung von Prozessen
- Emotionale Sicherheit
- Geist der Zusammenarbeit
- Wachstumsorientierung



40 % der Arbeitnehmenden geben an, dass sie kündigen würden, wenn sie auf Remote-Arbeit verzichten müssten.

Quelle: Umfrage von Morning Consult im Auftrag von Bloomberg News, Juni 2021

Die ersten drei Faktoren betreffen die praktische Seite von Teams. Die Teammitglieder müssen den Zweck, die Rollen und die Prozesse des Teams verstehen. Die letzten drei Faktoren sprechen ihre persönlichen Bedürfnisse an. Sie sorgen dafür, dass sich die Teammitglieder sicher und wertgeschätzt fühlen, gut zusammenarbeiten und herausgefordert werden, zu lernen und zu wachsen.

Sobald Führungskräfte ein Gefühl dafür haben, wo ihre Teams Schwierigkeiten haben, können sie sich darauf konzentrieren, die Fähigkeiten aufzubauen und zu üben, die ihren Teams helfen, sich anzupassen.

Verwenden Sie Kurse, um Fähigkeiten aufzubauen

In einer Krise haben Sie vielleicht keine Zeit, Ihre Führungskräfte an Kursen teilnehmen zu lassen. In der Situation der Pandemie und der Umstellung auf Remote-Arbeit hatten einige Unternehmen wenig Zeit zum Lernen und konzentrierten sich mehr auf Mikrokurse und On-Demand-Tools.

Andere Unternehmen stellten jedoch fest, dass die Menschen anfangs etwas Zeit zur Verfügung hatten und, was noch viel wichtiger war, Lust zum Lernen hatten. Sie wollten vor allem in Gruppen (natürlich virtuell) lernen, um ein Gefühl der Verbundenheit aufrechtzuerhalten, während sie die Krise gemeinsam überstanden.



Referenzhandbuch:

Eine Grundlage für die Entwicklung von Führungskräften schaffen

Außergewöhnliche Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung entwerfen

Ein erfolgreiches Programm zur Führungskräfteentwicklung implementieren

Führungssituationen entdecken

Basierend auf den fünf Best Practices für die Führung hybrider Teams finden Sie hier einige Kurse, die Führungskräften geholfen haben, Schlüsselkompetenzen für die Remote-Arbeit zu erwerben. Diese Gruppenerfahrungen, die persönlich oder im [virtuellen Klassenzimmer](#) angeboten wurden, boten den Führungskräften die Möglichkeit, sich über Herausforderungen, Erfolge und Lektionen auszutauschen, die sie in einer schwierigen Zeit gelernt haben.

- **Kommunikation: Bauen Sie eine Verbindung durch Gespräche auf**
Die Fähigkeit, Mitarbeitende durch effektive Kommunikation und Gesprächsführung zu binden und zu engagieren, ist entscheidend. Diese Fähigkeiten waren zwar schon immer wichtig, werden aber in einer hybriden Arbeitsumgebung, in der sich die Mitarbeiter manchmal abgekoppelt fühlen, noch wichtiger.
- **Teams leiten: Gemeinsam mehr erreichen:**
Führungskräfte interagieren oft aus der Ferne mit Teammitgliedern, von wo es schwieriger sein kann, nonverbale Hinweise einzuschätzen und darauf zu reagieren. Dieser Kurs hilft Führungskräften, die Teamleistung zu steigern.
- **Umsetzung der Strategie an vorderster Front**
Führungskräfte sind auch die Hüter der Strategie an vorderster Front. Sie müssen ihre Teammitglieder mit klaren Zielen und Plänen mobilisieren. Darüber hinaus müssen sie die Dynamik einer Teamumgebung managen. An einem hybriden Arbeitsplatz haben sie möglicherweise nicht immer einen Überblick darüber, wie die Teammitglieder zusammenarbeiten.



Hinter jeder Führungskraft steht eine Person, die in einem Umfeld wechselnder Erwartungen und Unsicherheiten ihr Bestes gibt.

Mikrokurse zur Förderung des Lernens

Für einen schnellen Lernschub bieten Mikrokurse eine schnelle Möglichkeit zur Vertiefung von Fähigkeiten. Als die Menschen schnell auf Remote-Arbeit umstellten, beobachteten wir, wie Führungskräfte Mikrokurse zum [Aufbau von Vertrauen](#), zur [Leitung eines virtuellen Meetings](#), zur [Unterstützung von Teammitgliedern bei der Vermeidung von Burnout](#), zur [Kontrolle bei Veränderungen](#) und zur [Führung hybrider Teams](#) nutzten.

On-Demand-Entwicklungstools

Führungskräfte können ihre Fähigkeiten mit einer Reihe von On-Demand-Tools üben, festigen und anwenden. Ein Arbeitsblatt mit einer Teamcharta kann beispielsweise von der Führungskraft verwendet werden, um mit den Teammitgliedern, die in einer hybriden Arbeitsumgebung tätig sind, schnell Teamprotokolle und Erwartungen festzulegen.

Oder, als die Pandemie von Führungskräften mehr Empathie als je zuvor verlangte, sahen wir einen Aufwärtstrend in unserem Mikrospiel „Empathy Is Boss“, das Führungskräften half, schnell die Empathiefertigkeiten zu üben, die in einem hybriden Arbeitskontext so wichtig sind.

In einer Krise können diese Tools Führungskräften helfen, für ein paar Minuten langsamer zu schalten und