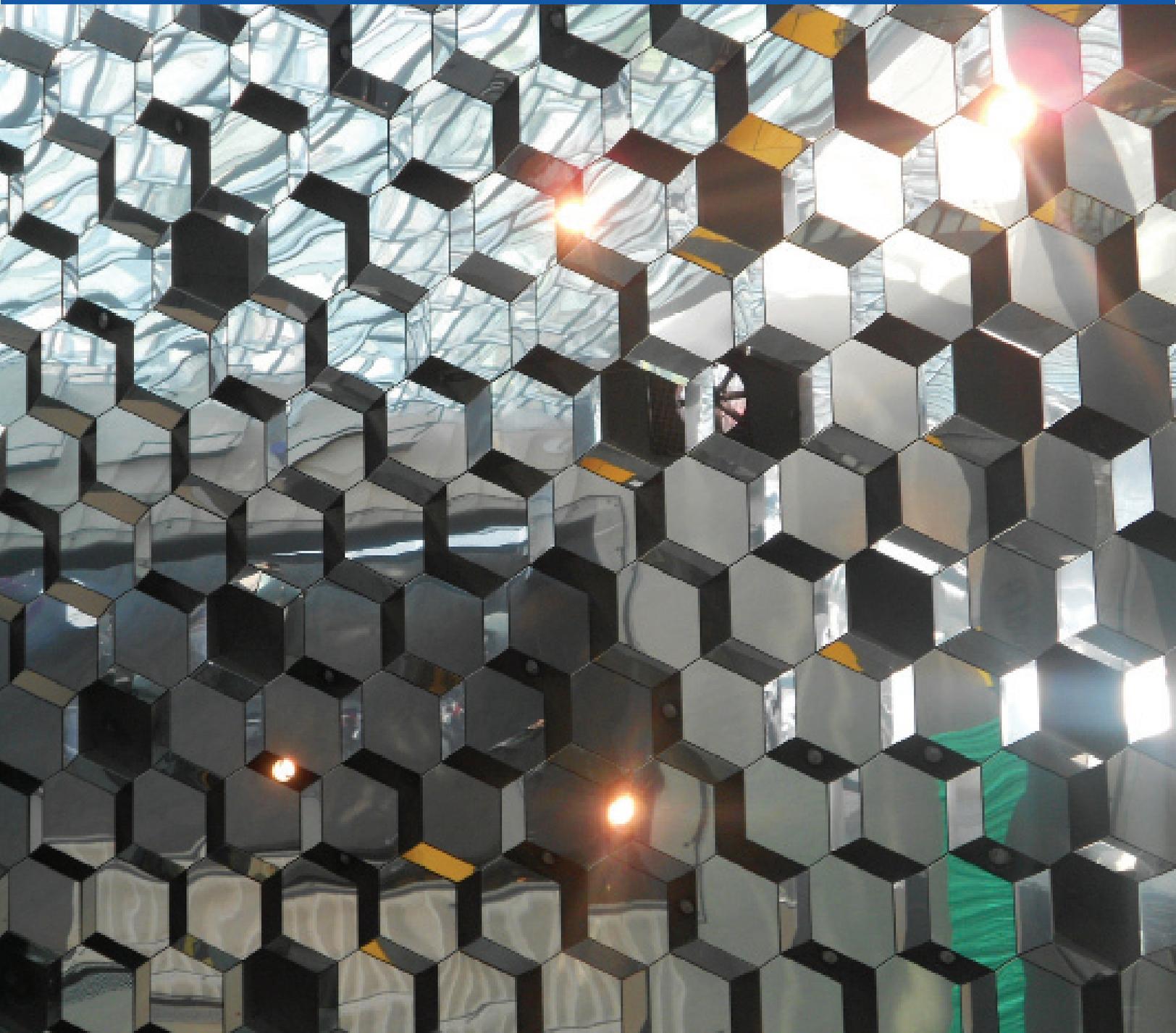


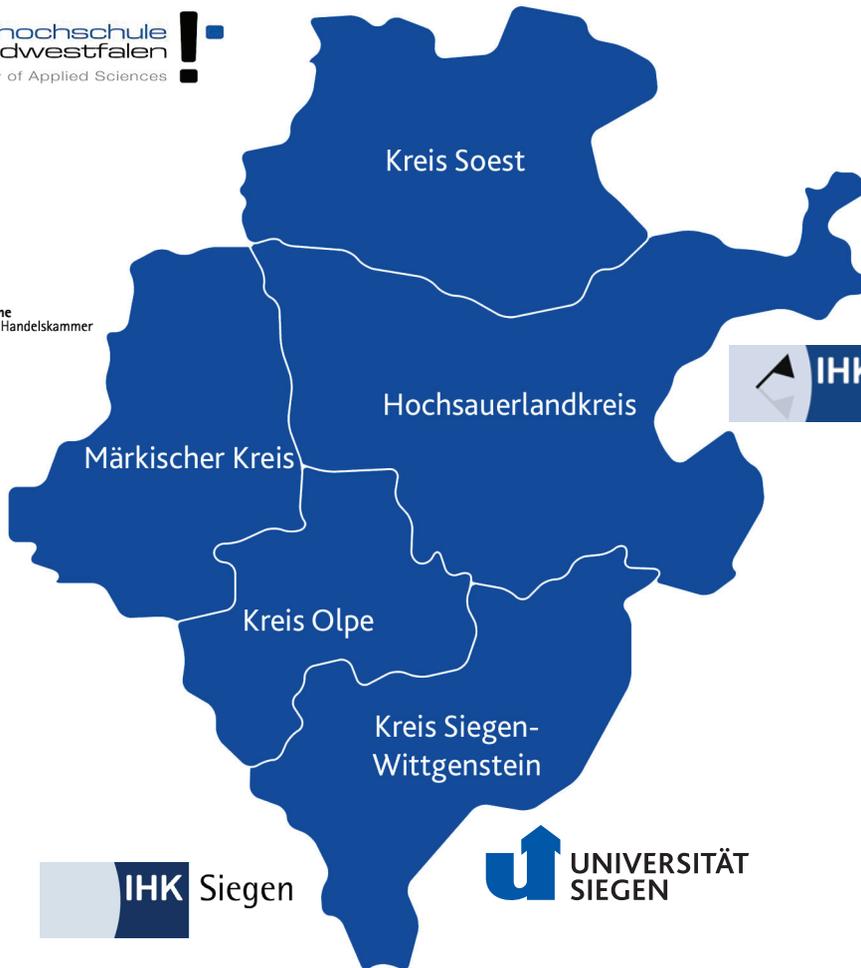
Führungskräfteweiterbildung im Mittelstand in Südwestfalen

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein
Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann



Fachhochschule
Südwestfalen
University of Applied Sciences

SIHK Südwestfälische
Industrie- und Handelskammer
zu Hagen



IHK Arnsberg
Hellweg-Sauerland

IHK Siegen

U UNIVERSITÄT
SIEGEN

„Führungskräfteweiterbildung: Handlungsbedarf für unsere Unternehmen“

Die Industrie- und Handelskammern Südwestfalens haben bei der Universität Siegen in Kooperation mit der Fachhochschule Südwestfalen gemeinsam eine Studie in Auftrag gegeben, die sich mit dem wichtigen Thema Führungskräfteweiterbildung in unserer Region befasst.

Als Partner der regionalen Wirtschaft in allen Fragen der beruflichen Bildung kümmern sich die IHKs nicht allein um die Bindung von Fachkräften (so etwa mit dem IHK-Fachkräftemonitor NRW zur regionalen Ortung von Fachkräftengpässen) und um die Bewältigung von Demografieherausforderungen (beispielsweise mit dem Demografie-Rechner, der die Diagnose stellt, wie fit Unternehmen für den demografischen Wandel sind).

Genauso wichtig sind den IHKs die Führungskräfte der hiesigen, zumeist mittelständischen Unternehmen. Denn vor allem die Führungskräfte schützen Unternehmen vor Krisen, prägen die Unternehmenskultur, stellen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicher, kurz: leben nachhaltig Unternehmensführung vor. Sie gestalten die wirtschaftliche und arbeitsmarktliche Zukunft unserer Region Südwestfalen entscheidend mit.

Die vorliegende Studie zur Führungskräfteweiterbildung im Mittelstand in Südwestfalen zeigt, dass die hiesigen Unternehmen auf einem guten Weg sind, aber auch, dass es noch Einiges zu verbessern gibt. Es ist sicherlich keine nachhaltige Strategie zur regionalen Standortsicherung, Führungskräfteweiterbildung nur beiläufig zu betreiben.

Die Botschaft dieser Studie: Die professionelle Weiterbildung ihrer Führungskräfte stärkt die Unternehmen unserer Region und damit ganz Südwestfalens. Investitionen speziell in die Führungskräfte werden sich für jedes einzelne Unternehmen auszahlen. Verpassen Sie es nicht, den Wissensvorsprung zu erwerben, den Sie benötigen, um in turbulenten Zeiten die Weichen Ihres Unternehmens auf „Vorfahrt“ zu stellen!

Inhalt

| | |
|---|----|
| Konzeption und Aufbau der Studie | 4 |
| Führungskräfteweiterbildung – ein wichtiges Feld | 6 |
| Unternehmenskultur zur Führungskräfteweiterbildung | 8 |
| Struktur der Führungskräfteweiterbildung | 10 |
| Prozesse der Führungskräfteweiterbildung | 13 |
| Zukünftige Ziele und Erwartungen | 16 |
| Verbesserungspotenziale und Erfolgsfaktoren | 20 |
| Führungskräfteweiterbildung – Fragen aus der Praxis an die Autoren | 22 |
| Die Autoren | 24 |
| Impressum | 25 |

Konzeption und Aufbau der Studie

Im Februar 2013 erhielten wir den Auftrag zur Erstellung der vorliegenden Studie durch die drei Industrie- und Handelskammern Südwestfalens. Bis Mai 2013 erstellten wir den Fragebogen. Von Juni bis September 2013 erhoben wir die Daten: Wir befragten in den Unternehmen die Personalverantwortlichen. Von den ursprünglich angeschriebenen gut 5.000 mittelständischen Unternehmen in Südwestfalen und nach einer Nachfassaktion per Mail im August 2013 konnten wir die Daten von 98 Unternehmen in unserer Studie verwenden.

Die Grundgesamtheit ist über Südwestfalen hinweg verteilt und vor allem im verarbeitenden Gewerbe tätig. Die durchschnittliche Unternehmensgröße beträgt 573 Mitarbeiter, wobei kein Unternehmen weniger als sechs Mitarbeiter und keines mehr als 10.000 Mitarbeiter hat. Vierzehn Unternehmen wurden nach 1990 gegründet, die übrigen Unternehmen sind ältere Traditionsunternehmen Südwestfalens.

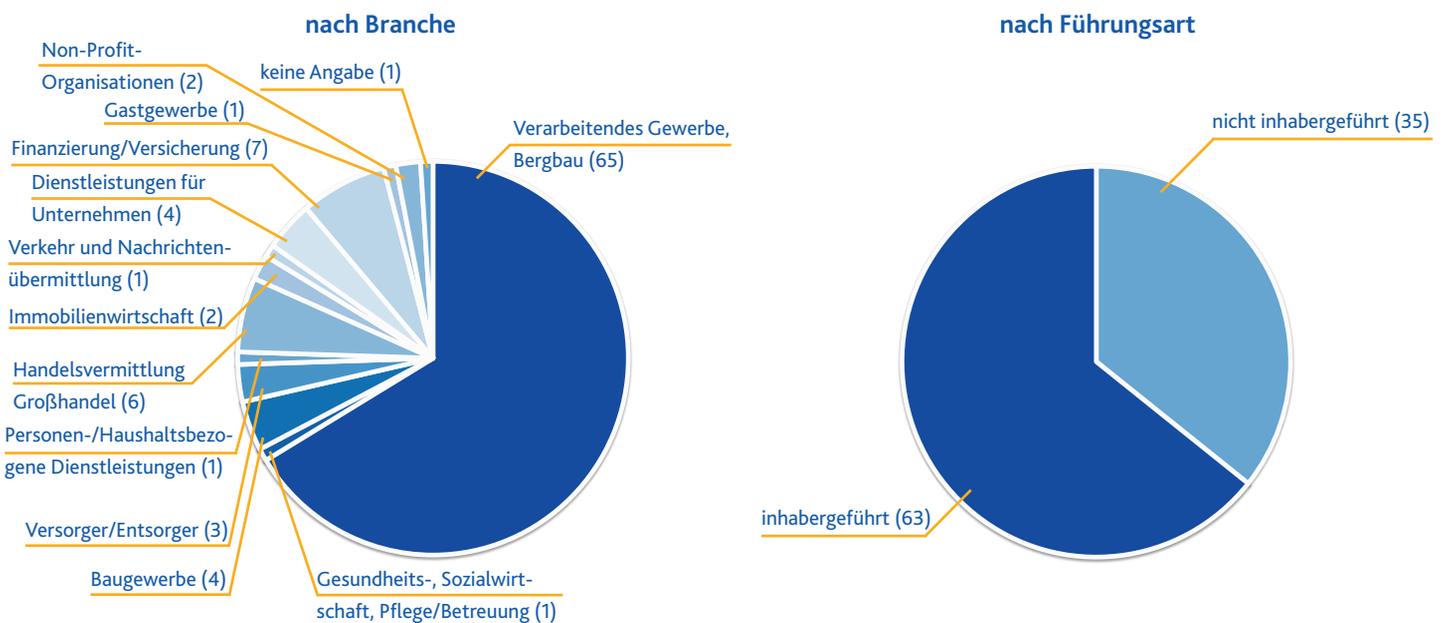


Abbildung 1: Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen

Ziele dieser Studie

- Wo steht die Führungskräfteweiterbildung im Mittelstand in Südwestfalen?
- Welche Zielsetzungen und Erwartungen bestehen im Mittelstand für die Zukunft?
- Wo sind Verbesserungspotenziale und Erfolgsfaktoren?

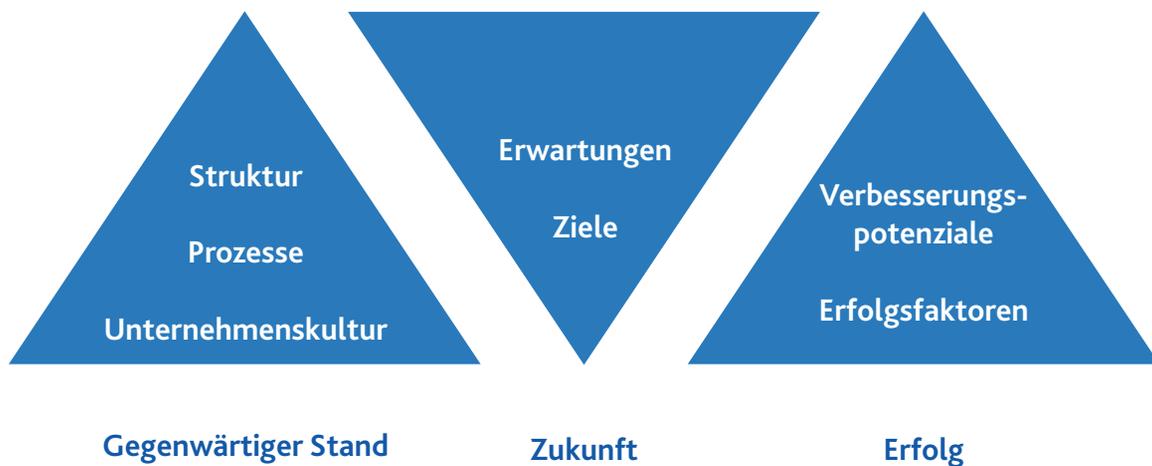


Abbildung 2: Aufbau der Studie – vom gegenwärtigen Stand zum Erfolg

Führungskräfteweiterbildung – ein wichtiges Feld

Als Führungskräfte gelten Personen im Unternehmen, zu deren Verantwortung es gehört, andere Mitarbeiter zu führen, bei ihrer Arbeit anzuleiten und sie im Hinblick auf die betriebliche Leistungserstellung zu steuern. Der Unternehmensleitung gegenüber stehen Führungskräfte in der Verantwortung, die Unternehmensziele umzusetzen und das Unternehmen insgesamt so auszurichten, dass es in einer sich verändernden Umwelt erfolgreich bestehen kann.

Führungskräfteweiterbildung dient der Stärkung der Fach- und Führungskompetenzen. Führungskräfte müssen heutzutage nicht nur ihren Verantwortungsbereich verwalten, sondern darin auch innovativ sein – und dies, während sich ihr Verantwortungsbereich ständig wandelt.

Führungskräfteweiterbildung ist eine kontinuierliche Herausforderung für Unternehmen. Im Hinblick auf die einzelnen Führungskräfte ist vom „lebenslangen Lernen“ die Rede. Dies ist heutzutage nicht mehr nur ein modisches Schlagwort: Lebenslanges Lernen ist in einer wissensgetriebenen Gesellschaft wie der unsrigen ein absolutes Muss.

Beiläufiges Lernen im Rahmen der täglichen Aufgabenerledigung reicht inzwischen nicht mehr dafür aus, dass Führungskräfte „am Puls der Zeit“ führen. Dazu sind die Aufgabenzusammenhänge zu komplex. Häufig wechseln Führungskräfte auch ihren Führungsbereich, bevor sie das gesamte wertschöpfungsrelevante Fachwissen sammeln konnten. Eine systematische Führungskräfteweiterbildung dient dazu, die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen der Führungskräfte zu minimieren und die Wahrscheinlichkeit „guter“ Entscheidungen zu erhöhen.

Führungskräfte sind in verschiedenen Abteilungen und auf verschiedenen Leitungsebenen von Unternehmen zu finden. Als „leitende Angestellte“ haben sie eine eigenverantwortliche vollständige Personalkompetenz. Nicht nur im kaufmännischen Bereich des Unternehmens wird geführt: Im gewerblichen Bereich übernehmen die Meister die Rolle der Führungskraft. Führungskräfte weisen unterschiedliche fachliche Hintergründe auf: die einen sind in Wirtschaft ausgebildet, andere in Technik, Ingenieurwesen und anderen fachlichen Spezialisierungen, die einen weisen eine Hochschulbildung auf, andere nicht.

Wir verstehen als Führungskräfte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine mindestens zweijährige Personal-, Budget- und/oder Projektverantwortung haben.

In den untersuchten Mittelständlern Südwestfalens finden sich besonders viele Führungskräfte in der Produktion und im Vertrieb. Auffällig – und durchaus passend zu einer Region mit vielen innovativen Unternehmen – ist der vergleichsweise hohe Führungskräfteanteil in Forschung und Entwicklung.

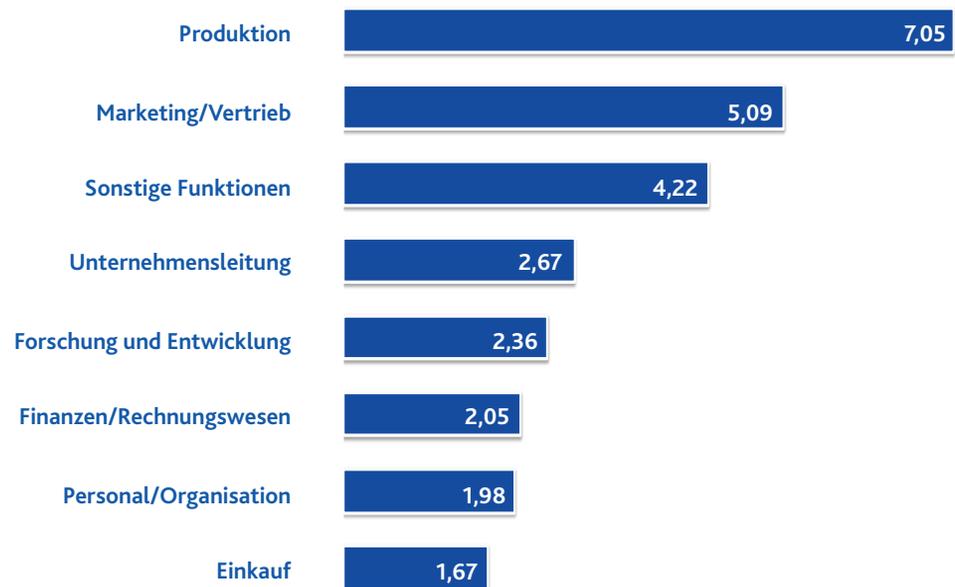


Abbildung 3: Wo die Führungskräfte in den befragten Unternehmen anzutreffen sind
(durchschnittliche Anzahl)

Unternehmenskultur zur Führungskräfteweiterbildung

Welche unternehmenskulturellen Grundlagen lassen sich für die Führungskräfteweiterbildung finden?

Die Faktorenanalyse über kulturbezogene Items führt zu vier vorherrschenden kulturellen Faktoren, die offensichtlich recht stabil sind:

- Der allgemeine Stellenwert des Lernens ist in den befragten Unternehmen leicht überdurchschnittlich ausgeprägt.
- Auch die gelebte Führungskräfteweiterbildung weist einen leicht überdurchschnittlichen Wert auf.
- Der Bedarf an Führungskräfteweiterbildung steht durchaus im Fokus der Unternehmen.
- Dass sich Führungskräfte im Rahmen ihrer Weiterbildung unternehmensübergreifend vernetzen sollten, stößt noch nicht auf überwiegende Zustimmung.

Problembewusstsein ist vorhanden: Die große Bedeutung von Lernen wird allgemein und auch speziell für Führungskräfte wahrgenommen. Die Unternehmenskulturen der Mittelständler in Südwestfalen sind gegenüber der Führungskräfteweiterbildung grundsätzlich aufgeschlossen – und nutzen sie auch bewusst im Sinne einer Vorbildfunktion für das Lernen im gesamten Unternehmen.

| | Mittelwert Item | Mittelwert Faktor | Faktoren | | | |
|--|--------------------|----------------------|---|---|--------------|---------------------------|
| | | | Allgemeiner Stellenwert des Lernens | Gelebte Füh- rungskräfte- weiterbildung | Bedarfsfokus | Vernetzungs- präferenz |
| | | | ,848 | ,804 | ,723 | ,748 |
| | | | 97 | 97 | 96 | 97 |
| | | | 3,86 | 3,46 | 3,80 | 2,93 |
| In unserem Unternehmen hat Lernen eine hohe Bedeutung. | 4,22 | | ,783 | | | |
| In unserem Unternehmen werden Führungskräfte beim Lernen unterstützt. | 3,76 | | ,745 | | | |
| „Lebenslanges Lernen“ ist bei uns mehr als eine hohle Phrase. | 4,01 | | ,723 | | | |
| In unserem Unternehmen herrscht eine offene und kooperative Lernatmosphäre. | 3,73 | | ,701 | | | |
| In unserem Unternehmen wird Wert darauf gelegt, dass die Führungskräfte ihr Gelerntes im Unternehmen umsetzen. | 4,07 | | ,638 | | | |
| Unsere Führungskräfte nutzen die Führungskräfteweiterbildungsangebote. | 3,59 | | | ,838 | | |
| In unserem Unternehmen existiert eine bewusst gestaltete Führungskräfteweiterbildung. | 3,40 | | | ,816 | | |
| Die Führungskräfte sind in ihrem Lernverhalten Vorbild für unsere Mitarbeiter. | 3,34 | | | ,632 | | |
| Die Unternehmensleitung fordert von allen Führungskräften Lernanstrengungen ein. | 3,50 | | | ,562 | | |
| Die Führungskräfteweiterbildung ist ein zentrales Thema für die Personalentwicklung in unserem Unternehmen. | 3,98 | | | | ,851 | |
| Ich schätze den Weiterbildungsbedarf von Führungskräften in unserem Unternehmen hoch ein. | 3,76 | | | | ,791 | |
| Unsere Führungskräfteweiterbildung wirkt sich positiv auf die Lernkultur im Unternehmen aus. | 3,66 | | | | ,677 | |
| Zur Weiterbildung sollten sich Führungskräfte in regionale Lernnetzwerke integrieren. | 2,79 | | | | | ,864 |
| Zur Weiterbildung sollten sich Führungskräfte in branchenbezogene Lernnetzwerke integrieren. | 3,06 | | | | | ,856 |

Abbildung 4: Vier Kulturfaktoren der Führungskräfteweiterbildung
(fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Struktur der Führungskräfteweiterbildung

Wie wird die Führungskräfteweiterbildung nun tatsächlich in den Unternehmen gelebt?

Durchschnittlich nehmen 47 % der Führungskräfte der befragten Unternehmen an Maßnahmen der Führungskräfteweiterbildung teil. Dies ist nur knapp die Hälfte – hier besteht eindeutig noch Entwicklungspotenzial.

Dabei wird eine steigende Tendenz sichtbar: Knapp die Hälfte (47) der befragten Unternehmen haben ihre Investitionen in die Führungskräfteweiterbildung in den letzten fünf Jahren ausgeweitet.

Die Korrelation zwischen den Investitionen in die Führungskräfteweiterbildung in den vergangenen fünf Jahren und dem Unternehmensgewinn in den vergangenen fünf Jahren zeigt ein gleichlaufendes, aber nicht vollkommen paralleles Muster ($r=+.356$, $sign=.000$, $n=95$).



Abbildung 5: Investitionen in die Führungskräfteweiterbildung in den letzten fünf Jahren

Unternehmensgewinn führt nicht zwangsläufig zu mehr Führungskräfteweiterbildung, mehr Führungskräfteweiterbildung ebenso nicht zwangsläufig zu mehr Gewinn. Aber in der Regel geht beides Hand in Hand.

Führungskräfteweiterbildung ist in Südwestfalen traditionell aufgestellt:

- Führungskräfte-seminare liegen in der Nutzung vorn: Sie werden entweder vom Unternehmen selbst oder von externen Dienstleistern durchgeführt.
- Es folgen Coaching und Mentoring, also auf Führungskräfte maßgeschneiderte persönliche Entwicklungsprogramme, die durch einen Spezialisten (Coach) oder eine erfahrene Führungskraft (Mentor) begleitet werden.
- Nur selten wird Job Rotation eingesetzt, also die systematische Umsetzung einer Führungskraft von einer Führungsposition auf die nächste, wodurch die dort anfallenden Führungsaufgaben unmittelbar anwendungsbezogen „vor Ort“ gelernt werden können.
- Am seltensten setzen die Unternehmen auf den MBA (Master of Business Administration), den es als „Executive MBA“ auch speziell für Führungskräfte gibt. Ein solches Studium an einer Business School richtet sich gezielt an Führungskräfte mit mehr als fünf Jahren Berufserfahrung. Ihnen wird die Möglichkeit geboten, berufsbegleitend – also in Form von Blockkursen, Studienbriefen sowie mit der Option einer zeitlichen Streckung über mehrere Jahre – ein stimmiges Bündel an wirtschaftsbezogenem Fach- und Führungswissen zu erwerben.

Coaching und Mentoring werden jeweils signifikant positiv mit dem Führungskräfteweiterbildungsziel „Steigerung der Kundenzufriedenheit“ verbunden, Job Rotation und Führungskräfte-seminare signifikant positiv mit dem Ziel „Steigerung der Karrierechancen der Führungskräfte“. Der MBA dagegen wird nicht systematisch mit einem Ziel der Führungskräfteweiterbildung in Verbindung gebracht. Hier wird ein Informations- oder ein Akzeptanzdefizit erkennbar. Allerdings wird der MBA umso stärker genutzt, je mehr Führungskräfte ein Unternehmen in der Unternehmensleitung, der Produktion, in Finanzen/Rechnungswesen und in Forschung und Entwicklung hat und je bewusster die Führungskräfteweiterbildung dem Unternehmen ist.

Insbesondere Führungskräfte, die aus ihrer technischen Karriere heraus eine managementbezogene Führungsfunktion übernehmen und nun den betriebswirtschaftlichen Hintergrund benötigen, sollten sich passende Weiterbildungsprogramme für ihre Wissensergänzung suchen. Maßgeschneiderte Führungskräfteweiterbildung wird durch MBA-Programme möglich, die sich auf einzelne Branchen oder auf den Mittelstand spezialisieren.

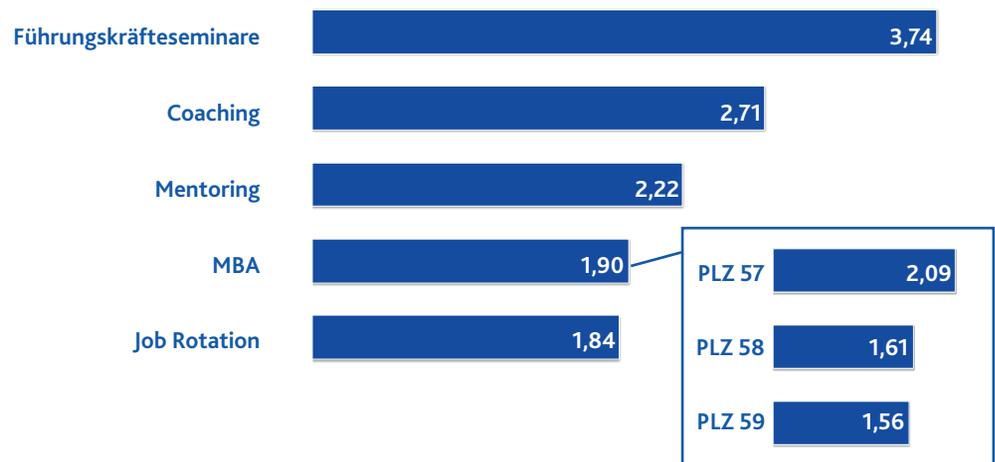


Abbildung 6: Rangfolge der Führungskräfteweiterbildungsinstrumente
(fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Der Mittelstand in Südwestfalen charakterisiert seine Führungskräfteweiterbildung überwiegend als „langfristig“ und „strategisch“, allerdings nicht im gleichen Maße als „systematisch“.

Aufpassen sollten die Unternehmen, die ihre Führungskräfteweiterbildung weder als langfristig noch als systematisch noch als strategisch ansehen. Die Auffassung „Die Person ist doch schon Führungskraft – und das zeigt, dass sie das Wesentliche schon gelernt haben muss“ kann gefährlich werden. Gravierende Wissensdefizite in Unternehmen lassen sich auch auf eine vernachlässigte Führungskräfteweiterbildung zurückführen. Und vor lauter Wissensdefizit wissen Unternehmen dann nicht einmal, dass ihre Führungskräfte ein Wissensdefizit haben.



Abbildung 7: Konzeption der Führungskräfteweiterbildung (fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Einige Erwartungen an wichtige Angebotsaspekte tragen besonders dazu bei, dass die Führungskräfteweiterbildung langfristig, systematisch, strategisch wahrgenommen wird.

| Erwartung (Wichtigkeit des Aspekts): | Charakterisierung der Führungskräfteweiterbildung: | | |
|--|--|--------------|-------------|
| | langfristig | systematisch | strategisch |
| Praxisnähe und Anwendungsbezug der Inhalte | + | + | + |
| Individualität des inhaltlichen Angebots | + | + | + |
| Fachliche Expertise der Lehrenden | + | | + |
| Interaktivität bei der Wissensvermittlung | + | + | + |
| Abschottung der Führungskräfte und Vertraulichkeit | + | + | |
| Exklusivität des Angebots | | + | |
| Höhe der Kosten | | | + |

Abbildung 8: Wie Erwartungen an die Führungskräfteweiterbildung den Charakter der Führungskräfteweiterbildung prägen (+ = positive, signifikante Korrelation zwischen den Variablen)

Prozesse der Führungskräfteweiterbildung

Führungskräfteweiterbildung wird üblicherweise individualisiert angeboten, weil die Führungskräfte spezifische Bedürfnisse haben. Das Unternehmen ermittelt im Rahmen einer Potenzialeinschätzung die Bedürfnisse der Führungskräfte, identifiziert also behutsam, aber realistisch die Defizite in Fach- und Führungswissen. Dann gleicht es mögliche inhaltliche Angebote mit den Bedürfnissen der Führungskräfte ab.

Die mittelständischen Unternehmen in Südwestfalen fördern in ihrer Führungskräfteweiterbildung besonders die Kommunikationskompetenz, die Persönlichkeitskompetenz sowie die fachliche Kompetenz in Technologien. Erst nachgelagert erfolgt die

Führungskräfteweiterbildung in Methodenkompetenz, in fachlicher Kompetenz in Unternehmensführung, in Kompetenz zum Verändern des Unternehmens sowie – weit abgeschlagen – in interkultureller Kompetenz.

Das lässt aufhorchen: Besonders in Bezug auf Führungskompetenzen, die sich unmittelbar auf die strategische Unternehmensführung beziehen, wird weniger Schulungsbedarf gesehen. Die Unternehmen müssen aufpassen, dass ihre Führungskräfte den Anschluss an Marktdynamik und Globalisierung nicht verpassen!



Abbildung 9: Top 7 der geförderten Kompetenzen
(fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Dass die südwestfälischen Mittelständler, die ihre Geschäfte häufig gerade durch internationale Expansion in immer mehr Länder vorantreiben, die interkulturelle Kompetenz ihrer Führungskräfte vernachlässigen, kann sich als kurzfristig erweisen.

Die Mittelständler Südwestfalens, die den Fragebogen beantwortet haben, zeigen sich großzügig: Sie übernehmen häufig für ihre Führungskräfte die Weiterbildungskosten oder unterstützen sie durch Freistellung von der Arbeit. Auch die zeitliche Flexibilisierung der Arbeit wird als Unterstützungsmaßnahme genutzt.



Abbildung 10: Wo Mittelständler ihre Führungskräfte bei der Weiterbildung unterstützen (fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Wenn ein Unternehmen befürchtet, die Investition in die Führungskräfteweiterbildung sei zu riskant, kann es sich absichern: Bei großer finanzieller Unterstützung kann vertraglich vereinbart werden, dass sich die Führungskraft bis zu fünf Jahre nach Ende der Weiterbildung an das Unternehmen bindet. Bei geringerem Aufwand ist diese Zeit kürzer. Sollte die Führungskraft in dieser Zeit das Unternehmen verlassen wollen, wird eine anteilige Rückzahlung der Aufwendungen fällig, deren Höhe mit der Zeit stufenweise abnimmt.

84 Unternehmen geben an, dass der e-Learning-Anteil im Rahmen der Führungskräfteweiterbildung knapp 10,5 % beträgt. Es

dominiert der Anteil von Führungskräfteweiterbildung im persönlichen Kontakt.

Die Nachbesetzung frei werdender Führungskraftpositionen erfolgt bei südwestfälischen Mittelständlern mehrheitlich intern, also durch eigene Führungsnachwuchskräfte. Es trifft durchgehend eher nicht zu, dass die Führungskräfte ein Standard-Weiterbildungsprogramm durchlaufen – im Gegenteil: die Führungskräfte können bei der Planung ihrer Weiterbildung mitwirken. Auch liegt der gesamte Führungskräfteweiterbildungsprozess nicht in der Hand eines einzigen Verantwortlichen. Gleichzeitig unterliegt der Führungskräfteweiterbildungsprozess in der

Mehrheit der Unternehmen einem Wandel.

Die Unternehmen verlagern die Verantwortung für die Führungskräfteweiterbildung auf die Führungskräfte selbst. Und der Lernerfolg von Weiterbildung schlägt sich auch nur sehr selten in individueller Vergütung nieder. Die Unternehmen müssen aufpassen, dass sie den Führungskräften nicht das Gefühl geben, ihnen sei die Führungskräfteweiterbildung im Endeffekt doch egal.

Als Trend zur Führungskräfteweiterbildung zeichnet sich deutlich die Individualisierung ab. Auf eine Standardisierung wirken nur 8 Unternehmen hin, 61 Unternehmen dagegen gehen den Weg der Individualisierung.

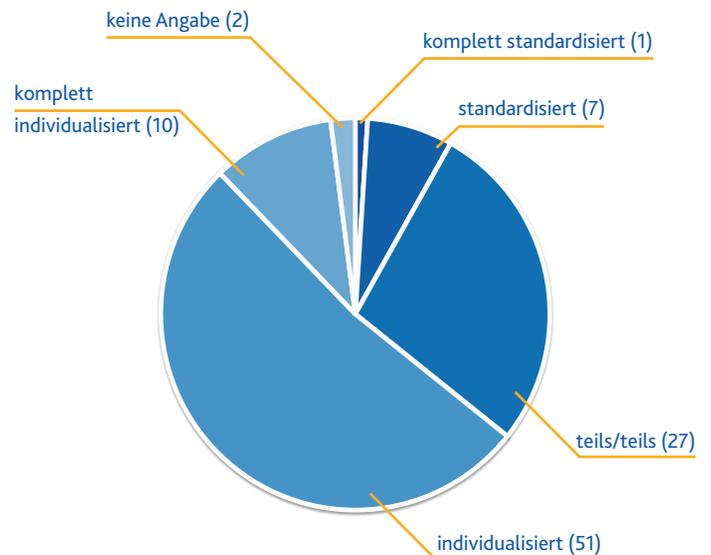


Abbildung 11: Individualisierungstrend in der Führungskräfteweiterbildung



Abbildung 12: Die Führungskraft in der Verantwortung für ihre Weiterbildung
(fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Zukünftige Ziele und Erwartungen

Welche Ziele verbinden die Mittelständler in Südwestfalen mit der Führungskräfteweiterbildung? Überraschend: Der Blick der Unternehmen richtet sich gar nicht so sehr auf die Führungskräfte selbst aus. Sondern sie scheint eher „Mittel zum Zweck“ zu sein: Gute Führungskräfte sollen die Mitarbeiter zufriedener, das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver und die Kunden zufriedener machen.

Aber Vorsicht: Führungskräfte wollen um ihrer selbst willen umworben und betreut werden. Erst dann ergeben sich die Sekundäreffekte auf Mitarbeiter, Kunden, Unternehmen. Und erst dann reduziert sich die Gefahr für Unternehmen, dass Führungskräfte in solche Unternehmen wechseln, wo sie stärker gefördert werden.



Abbildung 13: Top 5 der Ziele für die Führungskräfteweiterbildung
(fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Was erwarten die Unternehmen in Bezug auf konkrete Führungskräfteweiterbildungsprogramme? Ganz vorne stehen:

- Praxisnähe und Anwendungsbezug: Die Führungskraft soll nicht mit zu viel Theorie beladen werden, sondern direkten Bezug zu ihrer konkreten Führungssituation finden, um das Gelernte in der Praxis umzusetzen.
- Individualität: Die Führungskraft soll maßgeschneiderte Angebote erhalten, die eine ganzheitliche Ausbildung gewährleisten.
- Fachliche Expertise im Mittelstand: Die Führungskraft soll den unmittelbaren Fachbezug zu ihren täglichen Führungsaufgaben erkennen.
- Interaktivität: Für die Führungskraft soll das Lernen anregend sein. Interaktivität des Angebots, das durch Rollenspiele, Medienunterstützung, Gruppenarbeit und weitere Lerntechniken hergestellt wird, verhindert vorzeitiges Abbrechen der Weiterbildungsmaßnahme.
- Effizienz, Schnelligkeit und enge Taktung: Da die Führungskraft wenig Zeit investieren kann oder will, soll ein Lernerfolg besonders schnell und effizient erzielt werden.

Am wenigsten wichtig sind den Unternehmen ein hoher e-Learning-Anteil, die Exklusivität sowie das Image des Angebots sowie der „Auszeit-Charakter“ der Führungskräfteweiterbildung.



Abbildung 14: Ranking der Erwartungen an eine Führungskräfteweiterbildung (fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Führungskräfteweiterbildung wird dann geschätzt, wenn sie sowohl auf die einzelne Führungskraft wie auch auf das Unternehmen ausgerichtet wird – und beide dort abholt, wo sie stehen, nämlich in der Realität des Mittelstands. Das Unternehmen muss entscheiden, ob es auf diese konkreten Erwartungen eingehen will oder nicht – und dafür auch die Kosten tragen.

Bringt man Ziele und Erwartungen in einen gemeinsamen Zusammenhang, wird deutlich, dass sich einige von ihnen systematisch, das heißt statistisch signifikant, wechselseitig verstärken (+). Zum Beispiel: „Je wichtiger die Individualität des inhaltlichen Angebots, desto stärker wird das Ziel der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit verfolgt.“ Oder umgekehrt: „Je stärker das Ziel der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit verfolgt wird, desto wichtiger wird der Aspekt der Individualität des inhaltlichen Angebots.“

| Erwartung (Wichtigkeit des Aspekts): | Verfolgung des Ziels: | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| | Mitarbeiterzufriedenheit steigern | Arbeitgeberattraktivität steigern | Karriereschancen von Führungskräften steigern |
| Individualität des inhaltlichen Angebots | + | | |
| Interaktivität bei der Wissensvermittlung | | | + |
| „Auszeit-Charakter“ der Führungskräfteweiterbildung | + | | |
| Image des Angebots | + | + | + |
| Höherer e-Learning-Anteil | | | + |

Abbildung 15: Einige Erwartungen und Ziele der Führungskräfteweiterbildung passen besonders gut zusammen
(+ = positive, signifikante Korrelation zwischen den Variablen“)

Verbesserungspotenziale und Erfolgsfaktoren

Erstaunlich gering ist der durchschnittliche Kenntnisstand der mittelständischen Unternehmen in Südwestfalen über die heimischen Angebote der Führungskräfteweiterbildung. Die Mittelwerte zur Kenntnis (unterdurchschnittlich) sowie zur Zufriedenheit (gerade einmal durchschnittlich) zeigen, dass hier die sprichwörtliche „Luft nach oben“ besteht.

Während die IHKs und ansatzweise die Arbeitgeberverbände als Informationsgeber wahrgenommen und genutzt werden, sind die Hochschulen sowie die Agentur für Arbeit in puncto Führungskräfteweiterbildung nicht „auf dem Radar“ der Unternehmen. Dieser blinde Fleck ist unnötig – denn auch hier gibt es Informationen und vor allem spezifische Angebote für die Führungskräfteweiterbildung.



Abbildung 16: Erfolgsfaktor „Information“
(fünfstufige Skalierung von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)

Einige Erwartungen an die Führungskräfteweiterbildung sind systematisch, das heißt statistisch signifikant, damit verbunden, wie die Führungskräfteweiterbildung insgesamt eingeschätzt wird. Für eine „strategische“ Führungskräfteweiterbildung spielen niedrige Kosten keine Rolle, sondern sie wird mit zunehmenden Kosten als strategisch eingeschätzt. Kosten werden offensichtlich bewusst als Investitionen in Kauf genommen.

Die Gewinnentwicklung in den letzten fünf Jahren hängt insbesondere mit drei Faktoren der Führungskräfteweiterbildung zusammen: mit ihrer Langfristigkeit, mit der Einforderung von Lernanstrengungen von allen Führungskräften sowie mit der tatsächlichen Nutzung der Führungskräfteweiterbildungsangebote durch die Führungskräfte. Wo also eine langfristige Führungskräfteweiterbildung intensiver gelebt wird, ist der Gewinn auch stärker gestiegen – beziehungsweise bei steigendem Ge-

winn ist auch mehr Wert auf eine langfristige Führungskräfteweiterbildung gelegt worden.

Ein Erfolgsfaktor in der Führungskräfteweiterbildung ist daher das bekannte „Fordern und Fördern“. Längerfristiger Gewinn und längerfristige Führungskräfteweiterbildung ergänzen sich.

| | | Führungskräfte- weiterbildung ist langfristig | Die Unternehmens- leitung fordert von allen Führungskräfte- ten Lernanstrengun- gen ein | Führungskräfte nutzen die Führungs- kräfteweiterbil- dungsangebote |
|---|--------------------------|---|---|---|
| Gewinnentwicklung in den letzten fünf Jahren | Korrelation nach Pearson | ,217 | ,249 | ,275 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,035 | ,015 | ,007 |
| | n | 95 | 95 | 94 |

Abbildung 17: Statistisch signifikante Erfolgskorrelationen

Führungskräfteweiterbildung – Fragen aus der Praxis an die Autoren

F: Wer genau ist denn die weiterzubildende Führungskraft?

A: Das ist zum einen „der Ingenieur“, „die Mechanikerin“, „der Physiker“, „die Juristin“ oder „der IT-Spezialist“ usw., die oder der aus ihrer Fachkarriere heraus plötzlich eine Arbeitsgruppe leitet, aber noch nie Führung, Motivation, unternehmerisches Entscheiden gelernt hat. Führungskräfteweiterbildung bietet diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance, das notwendige Wissen hinzuzufügen. Da ist zum anderen aber auch die in wirtschaftlichen Fragen vorgebildete Führungskraft, die sich zur Wahrnehmung des nächsten Karriereschritts dafür interessiert, was es im betriebswirtschaftlichen Bereich Neues gibt. Und schließlich ist es die/der Nachfolger/in für die Unternehmensleitung, die sich fit machen will für die neue Verantwortung.

F: Braucht das mittelständische Unternehmen wirklich alles, was da in der Führungskräfteweiterbildung angeboten wird?

A: Der Mittelstand ist besonders innovativ – gerade das bedeutet aber, dass er auch offen sein sollte (eigentlich besser: sein muss) für neue Impulse. Die Führungskräfteweiterbildung rüstet die Führungskräfte mit einem ständig zu aktualisierenden Hintergrundwissen aus, das es ermöglicht, „alte Dinge in neuem Licht zu sehen“. Wenn eine Führungskraft auf diese Weise neue Fragen aufwerfen kann, kann das Unternehmen darüber nachdenken, wie es zu neuen Lösungen kommt. Im Ergebnis leistet damit die Führungskräfteweiterbildung einen wichtigen Beitrag zur Innovationskraft des Unternehmens.

F: Wir im Mittelstand sagen immer: Das, was wir brauchen, können wir schon – denn sonst wären wir nicht da, wo wir stehen!

A: Sich auf bisherigen Erfolgen auszuruhen war noch nie ein nachhaltiges Erfolgsrezept. Auch wenn dies in der Vergangenheit funktioniert haben mag, für die Zukunft erscheint es sehr gefährlich, denn die Welt um uns herum ändert sich viel schneller, als wir das bislang gewohnt sind. Wer wichtige Entwicklungen – etwa die demografischen Veränderungen oder die aufkommende Industrie 4.0 – verschläft, kann nur noch den vertanen Chancen hinterhertrauern.

F: Ist es für den Mittelstand sinnvoll, Führungskräfte außerhalb des eigenen Hauses weiterzubilden zu lassen?

A: Dafür sprechen einige Gründe. Zunächst sind die Anbieter – vor allem diejenigen mit akkreditierten Programmen – fachlich ausgewiesen. Besonders sollte man darauf achten, dass das vermittelte Wissen unmittelbar in der Praxis umgesetzt werden kann. Dann gibt es auch Angebote, die sich besonders eignen, weil sie sich speziell auf die Führungsbedürfnisse des Mittelstands konzentrieren. Und ein genereller Vorteil besteht darin, dass die Führungskräfte in Netzwerke aus Gleichgesinnten eingeführt werden.

F: Werden die Führungskräfte nicht nach erfolgreicher Weiterbildung mit wehenden Fahnen das Unternehmen verlassen?

A: Nein – wenn im Unternehmen zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sind. Die erste ist, dass das Unternehmen der Führungskraft, die sich erfolgreich weitergebildet hat, Respekt und Anerkennung zollt. Die zweite ist, dass das Unternehmen ihr eine Entwicklungsperspektive bietet. Wenn das Unternehmen keine Ideen in diese Richtung entwickelt, dann sollte es sich auch nicht wundern, wenn sich die Führungskraft früher oder später selbst darüber Gedanken macht und sich einen neuen Arbeitgeber sucht.

F: Kann das Unternehmen als Arbeitgeber vereinbaren, dass die Führungskraft sich an das Unternehmen bindet, wenn es ihr die Weiterbildung finanziert?

A: Ja, das ist in Form einer vertraglichen Vereinbarung möglich. Beispielsweise kann vereinbart werden, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das investierte Geld vollständig oder anteilig zurückzahlt, wenn sie oder er innerhalb einer bestimmten Frist nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme das Unternehmen verlässt.

F: Wie sieht das mit dem Zeit- und Kostendruck im Mittelstand aus – passt das überhaupt zur Führungskräfteweiterbildung?

A: Nun, eine Führungskräfteweiterbildung ist eine Investition – die sich jedoch sehr schnell amortisiert. Stellen Sie sich vor, Ihre Führungskraft setzt aus nur einem Kurs eine für Ihr Unternehmen passende Idee zur Währungsrisikosteuerung um und erspart dem Unternehmen dadurch 20.000 Euro – dann ist schon meist ein ganzes MBA-Programm finanziert (aus dem dann noch viele weitere Ideen hervorgehen können). Ansonsten suchen Sie am besten Programme in der Region, bei denen die Führungskräfte nicht tagelang vom Unternehmen weg sind, sondern immer in der Nähe und damit auch abrufbereit, wenn mal Not am Mann ist. Übrigens sind einzelne Kursangebote gar nicht so teuer, wie man gemeinhin annimmt.

F: Meinen Sie, dass sich systematische Führungskräfteweiterbildung im Mittelstand lohnt?

A: Ja, auf jeden Fall. Auch andere wissenschaftliche Studien belegen immer wieder: Unternehmen, die in ihrem strategischen Handeln auf systematische Führungskräfteweiterbildung setzen, legen ein tragfähiges Fundament für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Und nicht umsonst spricht man heutzutage vom „lebenslangen Lernen“ als absoluter Notwendigkeit.

F: Haben die Hochschulen denn auch etwas aus dieser Studie gelernt?

A: Unser größter Lerneffekt war, dass unsere Angebote offensichtlich noch gar nicht ausreichend in den Unternehmen bekannt sind. Wir werden zukünftig noch intensiver als bisher mit dem Mittelstand in Dialog treten.

Die Autoren



Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen (www.pmg.uni-siegen.de). Er ist Gründungsvorstand der Südwestfälischen Akademie für den Mittelstand – Universität Siegen Business School. Seine gegenwärtigen Forschungsschwerpunkte umfassen das strategische Personalmanagement im Mittelstand, die Humankapitalbewertung („Saarbrücker Formel“), internationale empirische Organisationsforschung, marktbasierende Führung in Organisationen sowie die Steuerung von Universitäten (www.kor-fu.de). Autor von „Emergentes Organisationswachstum“ (2000), Co-Autor von „Human Capital Management“ (2004, 3. Aufl. 2011), „Der Talente-Krieg“ (2007) und „Interkulturelle Wettbewerbsstrategien“ (2013) sowie Mitherausgeber des „Bologna-Schwarzbuchs“ (2009).



Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen (www.wiwi.uni-siegen.de/banken). Er ist Gründungsvorstand der Südwestfälischen Akademie für den Mittelstand – Universität Siegen Business School. Seit 2001 ist er Alleingesellschafter der ccfb Prof. Dr. Wiedemann Consulting GmbH & Co. KG. Er forscht auf dem Gebiet des finanziellen Rentabilitäts- und Risikomanagements für Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Aktuell befasst er sich mit der Steuerung von Banken und Sparkassen, dem Corporate Risk Management für Großunternehmen und für den Mittelstand, der Risk Governance sowie dem Schuldenmanagement von Kommunen. Herausgeber der Schriftenreihe „ccfb – competence center finanz- und bankmanagement“, Autor unter anderem von „Financial Engineering“ (6. Aufl. 2013) und Co-Autor von „Investitionsrechnung unter Unsicherheit“ (2008) sowie „Kommunales Schuldenmanagement“ (2010).

Impressum

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation

Universität Siegen

Hölderlinstraße 3

57068 Siegen

Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Finanz- und Bankmanagement

Universität Siegen

Hölderlinstraße 3

57068 Siegen

Unter Mitarbeit von:

Dipl.-Kffr. Olga Waal, Fabian Leonhardt, M.Sc., Dipl.-Kfm. Tobias M. Scholz, Lisa Höttges,

Julia Rebeschies, Lisa Vormberg, Thomas Balke, Christoph Ramhorst

Kooperationspartner:

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Bechtloff, Fachhochschule Südwestfalen

Prof. Dr.-Ing. Paul Gronau, Fachhochschule Südwestfalen

Bildquelle Cover: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Bildquelle S. 24: Ginsberg (VS) / privat (AW)

Grafik/Layout: Dipl.-Kfm. Tobias M. Scholz

Druck: Uniprint Siegen

Stand: März 2014

Arbeitspapier Nr. 005 - 2014 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,

insb. Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen

ISSN 2191-6319

Alle Rechte vorbehalten.

© 2014 Univ.-Prof. Dr. Volker Stein und Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Nur Führungskräfte mit Führungskompetenz können im Unternehmen Führungsaufgaben erfolgreich bewältigen.

Unternehmen im Mittelstand in Südwestfalen sind erfolgreich, es finden sich viele „Hidden Champions“. Ihr Erfolg ist unter anderem auf ihre Führungskräfte zurückzuführen.

Führung darf nicht unbewusst erfolgen. Nur bewusst und absichtsvoll gelingt es, Visionen und Ziele, Instrumente und Maßnahmen, Wirkungen und Nebenwirkungen in Wertschöpfung zu überführen.

Die Studie „Führungskräfteweiterbildung im Mittelstand in Südwestfalen“ untersucht den Stellenwert der Führungskräfteweiterbildung im Hinblick auf Unternehmenskulturen, Strukturen und Prozesse, präzisiert zukünftige Ziele und Erwartungen und identifiziert Verbesserungspotenziale und Erfolgsfaktoren.