

**CHANGE,
LEADERSHIP
& PARTNERS.**

Führungskräfteentwicklung im radikalen Change

Amel Karboul
Change, Leadership & Partners.

Christina Trelle
Lufthansa Cargo AG

Zürich, den 10. September 2009

“Failed Leadership Caused the Financial Crisis.
We need to do more than fix the crisis; we need
to fix the mindset that got us into it”

Bill George, Harvard Business School

*www.usnews.com accessed on August 3rd, 2009. Bill George, author of True North, is professor of management practice at Harvard Business School . The former chair and CEO of Medtronic, he serves on the boards of ExxonMobil, Goldman Sachs, and Novartis.

Zitate relevanter Persönlichkeiten

“Beneath the current economic crisis lies another crisis of far greater proportions: the depreciation in companies of community – people’s sense of belonging to and caring for something larger than themselves”

Henry Mintzberg, HBR July-August 2009

Zitate relevanter Persönlichkeiten

„Wir schauen auf unsere Führungskräfte, nur sie können uns aus dieser Krise herausholen“

CEO, Finanzinstitut

Zitate relevanter Persönlichkeiten

CHANGE, LEADERSHIP & PARTNERS.



Medienecho

Studies show that investments in leadership development...

- ...improve bottom-line financial performance
- ...attract and retain talent
- ...drive a performance culture
- ...increase organizational agility

Studien

▪ **Improve bottom-line financial performance**

- Companies with high scores for their investments in human capital delivered **stock market returns that were five times higher** than that of companies with less emphasis on human capital.

– Maximizing Your Return on People- Bassie and McMurrer, *Harvard Business Review*, March 2007.

▪ **Attract and retain talent**

- Companies with strategic approaches to leadership development are:
 - **84% more effective** at increasing the **quality of their leadership pipeline.**
 - **73% more effective** at improving **overall employee retention.**
 - **67% more effective** at increasing the **engagement, retention and teamwork of leaders.**

– High Impact Leadership Development: Best Practices, Vendor Profiles, and Industry Solutions. Bersin & Associates, September 2008.

Studien

- **Drive a performance culture**

- *“It is about creating a culture of performance.... A mediocre manager will never attract or retain high-performing employees. **Leadership development creates a magnet for high-performers** and fosters a high-performance organization.”*

- High Impact Leadership Development: Best Practices, Vendor Profiles, and Industry Solutions. Bersin & Associates, September 2008.

- **Increase organizational agility**

- When facing changes in the business environment, 86% of companies with strategic leadership development programs are able to **respond rapidly**, compared with just 52% of companies with less mature leadership programs.

- 2008 Talent Management Factbook. Bersin & Associates.

Studien

**CHANGE,
LEADERSHIP
& PARTNERS.**



„ Ich arbeite mit Qi. Du auch?“

Eigene Erfahrungen

Die logische Schlussfolgerung wäre:



Die Realität sieht anders aus:



Die meisten oder alle Aktivitäten der Personal- und/oder Führungskräfteentwicklung fallen dem Kostendruck zum Opfer.

Hintergrund ...

... es gibt wenig bzw. nur schwer messbare Korrelationen zwischen Investitionen in PE/FKE und positiven Ergebnissen für die Bottom Line.

... die Maßnahmen und Programme haben tatsächlich nicht immer „bessere Führungskräfte“ hervorgebracht.

Die Realität genauer betrachtet

Bekannte Antworten aus früheren Krisen:

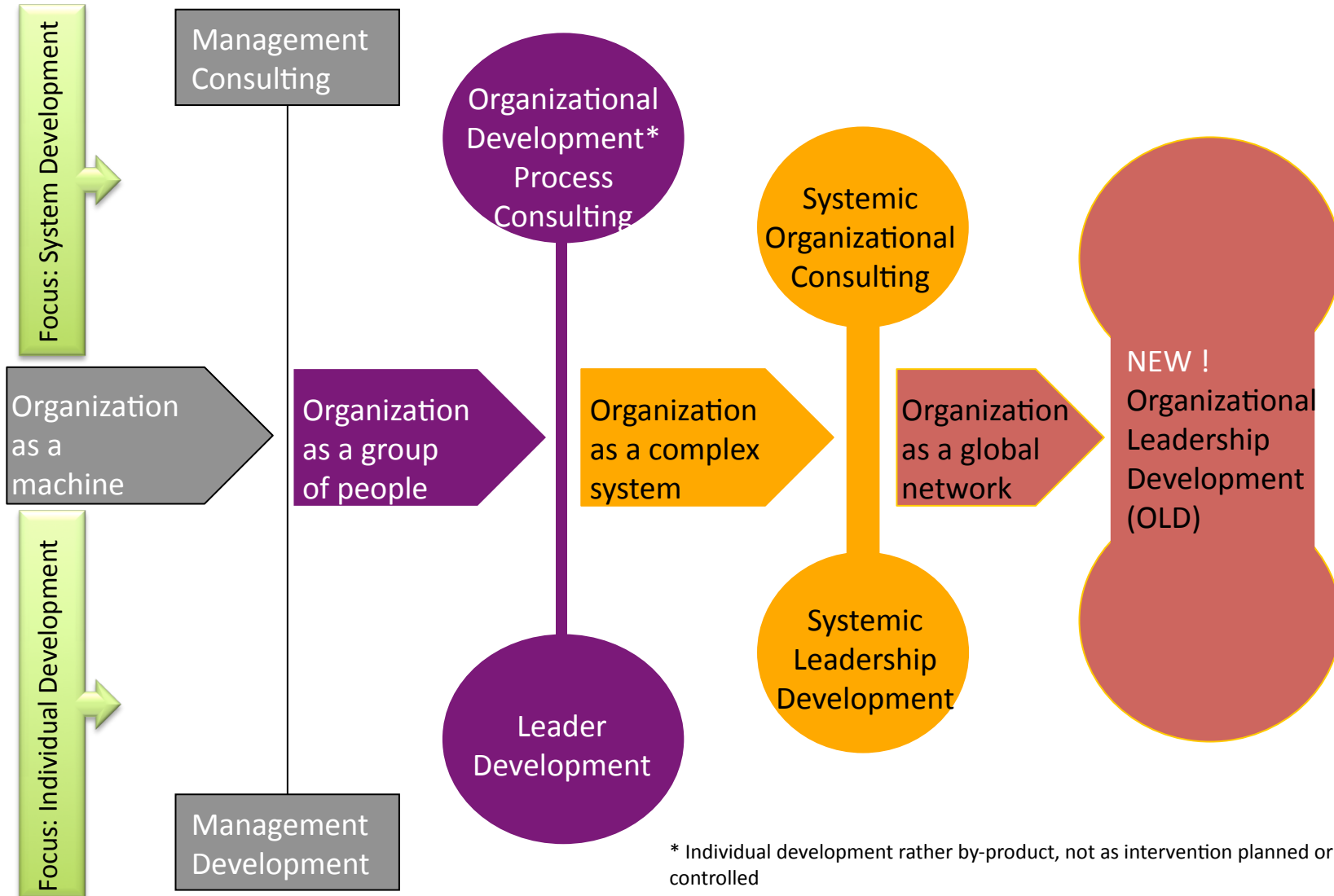
1. Vorhandene Programme **verschieben**.
2. Kompletter **Stopp** und Konsolidierung.
3. Wechsel **von externen** Anbietern zur Entwicklung von eigenen Designs und Durchführung von Programmen **mit internen** Ressourcen.

Die Realität genauer betrachtet

Es gibt aber auch neue Antworten:

4. Leadership und Organisation werden als zwei Seiten der gleichen Medaille betrachtet.
⇒ Die effektivste Entwicklung ist, „sich durch die Krise zu Arbeiten“ und Lernen als integrierten Teil der Arbeit zu verstehen.

CHANGE, LEADERSHIP & PARTNERS.



**CHANGE,
LEADERSHIP
& PARTNERS.**



Designs für Interventionen entstehen vor allem aus den Business Herausforderungen heraus!

Nicht in ein Kompetenzmodell hinein!

Learn from within

1. Voneinander Lernen
2. FK und MA als Workshop Leiter
3. Communities of Practice

**CHANGE,
LEADERSHIP
& PARTNERS.**



Veränderte Rolle von Coaching

**CHANGE,
LEADERSHIP
& PARTNERS.**



Leadership im Kontext der Organisation

Implikationen

Weg von	Hin Zu
Investition: übersetzt in Kurse und Programme „geplant und durchgeführt“ sowie in TN Zufriedenheit	Investition: übersetzt in Aufgaben, die durch die Intervention gelöst wurden sowie in den Impact auf die langfristige Entwicklung der Organisation und Individuen
Fokus: Individuum und Teams	Fokus: Organisation und Individuen in diesem Kontext
Praxisorientierung: Akademische Konzepte oder Guru Tools mit Ansätzen zur Transfersicherung	Praxisorientierung: Real live und real time Fallarbeit

Implikationen

Weg von	Hin Zu
<p>Design: „Trainingsmentalität“ Trainingsmethoden bzw Trainingsreihen oder Einzelcoaching mit episodischem Feedback</p>	<p>Design: Workshop oder Arbeitsmeeting fokussiert auf eine aktuelle Herausforderung incl. Reflektion des eigenen (Lern-)Verhaltens bzw. Gruppencoaching mit ongoing Feedback</p>
<p>Verantwortlich: HR, HRD</p>	<p>Verantwortlich: HR, Finance, Strategy, Kommunikation und vor allem FK, Vorgesetzte von TN etc.</p>
<p>Interne Speaker: One way Präsentation mit Fragerunden oder Kamingespräche</p>	<p>Interne Speaker: interaktive, erlebnisorientierte Erfahrung mit den TN</p>

Möglichkeiten, auch kostensparend und trotzdem erlebnisorientiert zu arbeiten

Weg von	Hin Zu
<p>Teure Methoden: exotische Locations, Helikopter Flüge, Schwimmen mit Delphinen, Fallschirmspringen, Video Produktionen, mit echten Orchestern arbeiten, mit professionellen Schauspielern etc.</p>	<p>Genauso effektiv aber günstigere Methoden: Lokale Museen und Ausstellungen besuchen und gemeinsam reflektieren, lokale NGO's oder Wohltätigkeitsvereine beraten. Eigene Unternehmensteile besuchen, Mystery-Kunde sein oder einfach einen halben tag den am wenigsten bezahlten Job in ihrem unternehmen zu machen -> viele Aha-Erlebnisse</p>

Die Herausforderungen dieses Ansatzes

- Belastung für die Organisation und die externen Unterstützer: Man benötigt Mut und Ressourcen sich auf diesen Prozess einzulassen.
- Führungskräfteentwicklung ist keine exklusive Domäne der HR Professional mehr. Cross-funktionale Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen und Führungskräften ist notwendig. Dadurch sinkt Grad der eigenen Einflussnahme z.T. signifikant. Ggf. wird Budgetverantwortung in die Fachbereiche bzw. zu den Führungskräften verlagert.

Die Herausforderungen diesen Ansatzes

- Externe Anbieter müssen eine Skill Kombination anbieten, die sowohl
 - Individuen als auch
 - Teams und vor allem
 - Organisationen unterstützt und sie müssen ein
 - intensiveres Know-how über das Business entwickeln.
- Alle müssen die Kompetenz entwickeln Lernprozesse selbstverständlich in die tägliche Arbeit einzubauen.

**CHANGE,
LEADERSHIP
& PARTNERS.**



Backup

Dies ist ein neues Muster von Führungskräfte-entwicklung

Weg von ...

- Fokus auf Individuen
- Events/Seminare außerhalb in teuren Locations
- Trainingsmentalität
- Akademischer Inhalt mit wenig Support für die Umsetzung
- Exklusive Domäne der HR Professionals
- „Bullshitting“ vor allem in Zeiten knapper Budgets

Fragen, die Sie sich stellen sollen

- Welche Art von Personen sollen involviert werden?
- Wie werden diese ausgewählt?
- Was ist ein relevanter inhaltlicher Fokus?
- Wie werden die Programme mit den Herausforderungen der Organisation verbunden?
- Wie werden die Lernergebnisse in Management Aktionen und Tun übersetzt?
- Wie helfen diese Aktionen die Organisationsziele zu erreichen?