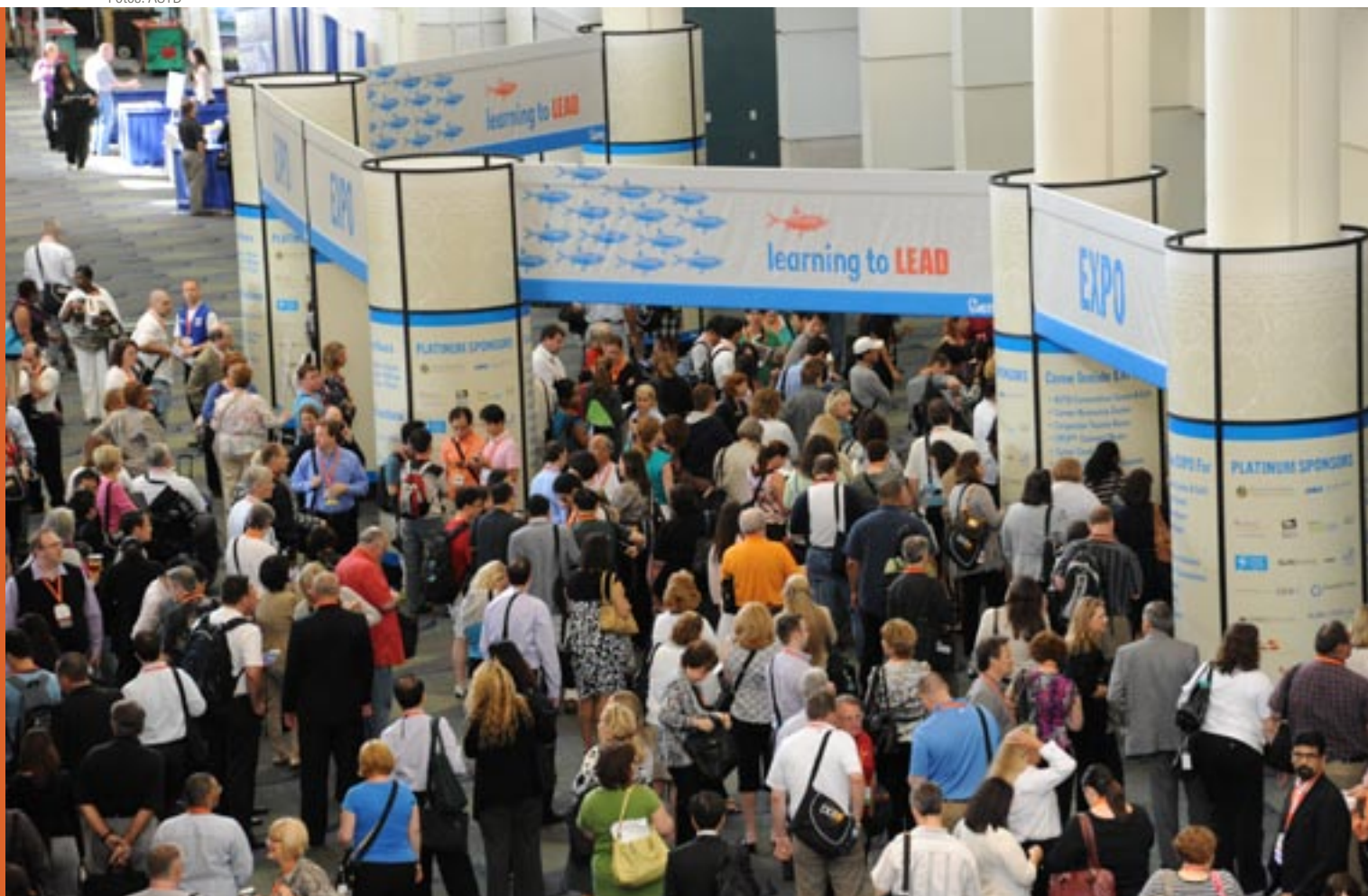


Lernend in Führung

ASTD-KONFERENZ 2011

Führen lernen und lernend in Führung gehen: Mit welchen Ansätzen und Konzepten sich das mit Erfolg umsetzen lässt, beleuchtete die diesjährige Tagung der American Society for Training and Development in Orlando. Das weltgrößte Treffen der Weiterbildungsszene machte deutlich: Wertschätzung, Vertrauen, Zusammenhalt und Selbstverantwortung der Mitarbeiter sind die Schlüssel zeitgemäßer Führung – und Grundlage für Spitzenleistungen.

Fotos: ASTD



8.500 Teilnehmer besuchten auf der ASTD-Jahrestagung rund 270 Konferenzveranstaltungen und eine Messe mit mehr als 300 Ausstellern.

Preview: ▶ Stärken stärken, Schwächen vergessen: Die Thesen des Management-Vordenkers Marcus Buckingham ▶ Werkzeug Standout: Was bringt das neue Tool zur Potenzialerhebung? ▶ Touch Points: Wo kleine Mittel große Leistung bewirken ▶ Campbell und American Airlines: Welche Benchmarks die Unternehmen liefern ▶ 12-Punkte-Plan für mehr Engagement: Was Ken Blanchard über die Bedürfnisse der Mitarbeiter sagt ▶ M-Learning: Warum das mobile Lernen zum modernen Arbeiten gehört ▶ ROE statt ROI: Über eine neue Definition in der PE-Evaluation

■ Erfolgreiche Unternehmen stehen aus einem schlichten Grund an der Spitze: Sie sind permanent lernfähig. Dass Lernbereitschaft und Erfolg untrennbar zusammengehören, davon konnte sich jeder der 8.500 Teilnehmer überzeugen, der die Vorträge und Workshops auf der Jahrestagung der American Society for Training and Development (ASTD) vom 22. bis 25. Mai 2011 in Orlando besucht hatte. Das diesjährige Motto des weltgrößten Treffens der Weiterbildungsszene lautete passend: Learning to Lead.

Was aber ist zu tun, um lernend in Führung zu gehen? Und: Was müssen Manager lernen, um zeitgemäß zu führen?

Eine Antwort lieferte der britisch-amerikanische Business Consultant Marcus Buckingham im Eröffnungsvortrag der Konferenz: Manager müssen sich auf die Stärken ihres Unternehmens und ihrer Mitarbeiter besinnen. „Authentische Innovation und Profitabilität korrelieren mit dem Engagement der Mitarbeiter“, sagte Buckingham, „und sind immer ein Ergebnis der Identifikation mit den eigenen Stärken.“ Der Berater gehört zu den führenden Management-Vordenkern (vgl. managerSeminare.de/MS149AR04, August 2010, www.managerSeminare.de/MS149AR04) und ist als Pionier des stärkenbasierten Management-Ansatzes von der Notwendigkeit überzeugt, Stärken zu stärken. Buckinghams Credo: Es ist der verkehrte Weg, an den Schwächen zu arbeiten, da im Bereich der Stärken die eigentlichen Entwicklungspotenziale liegen.

Engagement steigern: Stärken stärken – Schwächen vergessen

In Unternehmen allerdings findet dieser Aspekt regelmäßig zu wenig Beachtung, wie eine von Buckingham durchgeführte Untersuchung zeigt: Demnach sind in den USA 45 Prozent der Mitarbeiter stärkenfokussiert, während sich 55 Prozent auf die Überwindung von Schwächen konzentrieren. Die bei Weitem ausgeprägteste Stärkenorientierung findet sich in China: Hier fokussieren sich über 70 Prozent der Mitarbeiter auf ihre Stärken.

Vor diesem Hintergrund forderte Buckingham neue Denk- und Handlungsmuster und zeigte, wie sich eine Stärkenfokussierung unmittelbar auf die individuelle Leistung und die Unternehmensperformance auswirkt:

▶ **Stärken beschleunigen sich:** Menschen lernen schneller im Bereich ihrer Stärken.

▶ **Stärken multiplizieren sich:** Menschen sind dort kreativer, innovativer und zur Zusammenarbeit mit anderen bereit, wo ihre Stärken angesprochen werden.

▶ **Stärken verstärken sich:** Mitarbeiter überwinden Leistungseinbrüche bei ihren Stärken schneller, da auf diesen ihr Selbstvertrauen basiert. ▶

Standout: Neues Tool will Innovationen beschleunigen

Für Buckingham ist es wichtig, dass Mitarbeiter ihre Stärken selber identifizieren. Überhaupt müsse die Weiterentwicklung der Mitarbeiter in Zukunft mehr vom einzelnen Mitarbeiter ausgehen und weniger von der Führungskraft und der PE-Abteilung. Entsprechend präsentierte er auf der ASTD-Konferenz ein neues Assessment Tool namens Standout (vgl. Servicekasten S. 60). Das Tool ermöglicht es Mitarbeitern, aus neun Stärkenfeldern diejenigen zwei Bereiche zu identifizieren, die ihren persönlichen stärkenbasierten Wettbewerbsvorteil darstellen. Der Einzelne kann z.B. ermitteln, ob er eher der Berater und Vernetzer ist oder der Anstifter und Stimulator oder der Lehrer. Das Tool erlaubt auch die Analyse von Teams und ganzen Organisationen. Durch die mit ihm ermöglichte Fokussierung auf Stärken soll das Tool dazu beitragen, Innovationen im Unternehmen zu beschleunigen.

Die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters unterstrich im Rahmen einer Podiumsdiskussion der bekannte Executive Coach Marshall Goldsmith. Mitarbeiterentwicklung muss von innen kommen – „from the inside out“. Sie kann nicht verordnet werden, führte Goldsmith aus und riet allen Führungskräften: „Don't waste your time trying to engage people who don't care.“

Dass überdurchschnittliche Unternehmensleistung und gute finanzielle Ergeb-

nisse einhergehen mit Spitzenwerten im Mitarbeiterengagement – das bestätigte Douglas Conant, Vorstandsvorsitzender von Campbell Soup, in einem eindrucksvollen Plenumsvortrag. In den zehn Jahren seiner Tätigkeit als CEO formte er aus einer selbstgefälligen, vergangenheitsorientierten Suppenküche ein Ausnahmeunternehmen. Im Jahr 2002 hatte Campbell beim Mitarbeiterengagement noch den schlechtesten Wert aller FORTUNE-500-Unternehmen, heute liegt der Konzern in der absoluten Spitzenklasse.

Nach oben gekommen ist Campbell durch eine Kulturrevolution, die in gleicher Weise leistungsfokussiert und mitarbeiterorientiert war. Genauer: Das aktuelle Führungsmodell von Campbell ist durch klare Ergebnisorientierung geprägt, gleichzeitig von Vertrauen und Wertschätzung getragen. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ lautet Conants Leitmotiv. Wertschätzung zeigt der CEO z.B., indem er persönlich und handschriftlich jede Woche etwa 75 bis 100 Dankesnotizen an Mitarbeiter schickt, um deren Leistung anzuerkennen.

Beispiel Campbell: Die Touch Points zur Weltspitze

Im Rahmen seines Vortrages forderte Conant auch dazu auf, die Vielfalt der Lernsituationen im Unternehmensalltag zu erkennen. „Nur eine lernende Kultur ist auch eine wachsende Kultur“, unterstrich er das

Motto des Kongresses. Wie das „Learn to Lead“ funktionieren kann, beschreibt der Campbell-CEO in seinem Buch „Touch Points: Transforming Everyday Interactions into Powerful Leadership Moments“, das er im Rahmen der Konferenz erstmals präsentierte (s. Literaturtipps S. 60). Touch Points sind kleine, sensible Punkte, deren Berührung Großes auslöst. Bei Conant selbst waren es z.B. die an ihn gerichteten vier Worte: „You can do better.“ Insgesamt geht es dem Campbell-CEO darum, das Commitment der Mitarbeiter zu gewinnen. Weniger wichtig sei es, auf die Befolgung von Regeln im Sinne von Compliance zu setzen.

Ähnlich sieht das der niederländische Berater Egbert Kinds, der ebenfalls auf der Tagung auftrat. Er war als externer Begleiter verantwortlich für den Change-Prozess im Philips-Konzern, der u.a. zu den führenden Herstellern von Leuchtmitteln zählt. Die Produktumstellung von der Glühbirne zur LED-Technik implizierte einen Kulturwandel, der Führungskräften und Mitarbeitern eine neue Einstellung abverlangte. Es ging nicht mehr um Machtausübung seitens der Führungskräfte und sture Regelbefolgung seitens der Mitarbeiter. Sondern es ging darum, zu einer Gemeinschaft zusammenzuwachsen, in der jeder seine Verantwortung erkennt und wahrnimmt. Kinds unterstrich in diesem Zusammenhang, wie wichtig es ist, Mitarbeiter frühzeitig in einen Change-Prozess einzubinden und zu beteiligen. Diese müssen den Wandel selbst erfahren, nicht nur abstrakt wahrnehmen. Und sie müssen verstehen, wie sie im Rahmen ihrer Aufgaben einen Beitrag zur Erreichung der neuen Unternehmensziele leisten können.

Key Words der Führung: Wertschätzung, Respekt, Gemeinschaft

Führungskräften empfiehlt Kinds, sich im Change-Prozess an vier Punkten zu orientieren:

1. Zukunftsorientierung und von außen nach innen denken (Synergie),
2. Als Team handeln (Community),
3. Entscheidungen fällen, nicht (nach oben) delegieren,
4. Respektvoll im Umgang mit anderen sein.

Lernen auf allen Ebenen, respektvolle Zusammenarbeit und Kompetenz im Change-Prozess – das war auch der Schlüssel für American Airlines. Obwohl viele Jahre die weltgrößte Fluggesellschaft, besaß sie bis 2001 kein formales Leadership-Programm. Insbesondere das untere und mittlere Management war in der Mitarbeiterentwicklung vernachlässigt worden. Da sich die Fluggesellschaft genau bei dieser Zielgruppe



Marcus Buckingham sagte im Eröffnungsvortrag: Wenn Mitarbeiter sich mit ihren Stärken identifizieren, ist das die beste Voraussetzung für Innovationen.

Service

Linktipps

- ▶ Weitere Informationen zur Jahrestagung 2011 sind unter www.astdconference.org verfügbar. Dort stehen in der Rubrik Education/Session Materials die Unterlagen zahlreicher Konferenzbeiträge bis Mitte August 2011 zum kostenfreien Download bereit.
- ▶ Auf Youtube ist die ASTD unter www.youtube.com/user/astd123 zu finden, eine Facebook Fan Page wurde unter www.facebook.com/amsoctd eingerichtet, der Twitter Account ist twitter.com/ASTD.
- ▶ Ein Überblick über aktuelle Studien der ASTD – z.B. zum Talent Management und zum Web 3.0 – findet sich unter www.astd.org/content/research. Die Zusammenfassungen der Studien sind kostenfrei erhältlich.
- ▶ Die Homepage von John Foley – www.johnfoleyinc.com – enthält Materialien zum Thema Hochleistung sowie Videoclips der Kunstflugstaffel der amerikanischen Marine.
- ▶ Unter www.kenblanchard.com kann das Whitepaper „Employee Work Passion: Connecting the Dots“ kostenfrei heruntergeladen werden.

Literaturtipps

- ▶ **Marcus Buckingham: Standout – The Groundbreaking New Strength Assessment from the Leader of the Strength Assessment.** Thomas Nelson, Nashville 2011, 22,99 US-Dollar.
Buckingham beschreibt in dem Buch einen neuen, empirisch fundierten Ansatz zur individuellen Nutzung des stärkenbasierten Managementansatzes sowie dessen Umsetzung im Rahmen der Führung von Teams. Weitere Infos unter www.standout.tmbc.com
- ▶ **Doug Conant, Mette Norgaard: Touch Points – Transforming Everyday Interactions into Powerful Leadership Moments.** Jossey-Bass, San Francisco 2011, 26,95 US-Dollar.
Gegenstand des Buches sind die täglichen Chancen für Motivation und Lernen, die sich dann eröffnen, wenn die vielfältigen Punkte, an denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter berühren, klug genutzt werden. Einblick in die Touch Points gibt ein Video unter www.conantleadership.com
- ▶ Im Artikelarchiv von [managerSeminare](http://managerSeminare.de) finden sich sämtliche **Kongressberichte der ASTD-Konferenzen von 2000 bis 2011**. Abrufbar mit dem Stichwort „ASTD-Konferenz“ bzw. „ASTD-Jahrestagung“ in der Volltext-Suchmaske unter www.managerSeminare.de/managerSeminare/Archiv

Veranstaltungstipps

- ▶ Die **nächste ASTD-Jahreskonferenz** findet vom 6. bis 9. Mai 2012 in Denver statt.
- ▶ Der **Nachbereitungs-Workshop** zur diesjährigen Tagung ist am 3. September 2011 in Köln, ein weiterer Workshop am 9. Dezember 2011 in München. Nähere Infos per Mail unter gs@astd-germany.de.
- ▶ Vom 16. bis 18. November 2011 gibt es unter Mitwirkung der ASTD erstmals eine **Konferenz in Asien**. Austragungsort ist Singapur. Infos unter www.asap-conference.com.
- ▶ **John Foley kommt nach Deutschland:** Am 28. Juli 2011 wird der ehemalige Chefpilot von der Kunstflugstaffel der US Navy seine Präsentation, mit der er auf der ASTD-Konferenz die Zuhörer fesselte, in Deutschland vorführen und berichten, wie Einzelne und Teams zu Höchstleistung finden. Veranstaltungsort ist die Flugwerft Schleißheim bei München. Kosten: 65 Euro. Infos beim Veranstalter, der A-M-T Management Performance AG, unter www.a-m-t.de.

jedoch die größte Hebelwirkung versprach, setzte sie mit ihrem Leadership-Programm nicht nur bei 25 oberen Führungskräften an, sondern auch bei 225 Abteilungsleitern sowie 1.000 Vorarbeitern und Schichtleitern. Der inhaltliche Fokus lag auf vier Feldern, die die Rolle der Führungskraft definieren:

1. Vorbildfunktion und kontinuierliches Lernen.
2. Wirksame Zusammenarbeit und effektive Kommunikation,
3. Kundenorientierung und Ergebnisfokussierung.
4. Führung von Veränderungsprozessen.

Ken Blanchards 12-Punkte-Plan für mehr Engagement

Zu ersteren beiden Punkten – der Vorbildfunktion und Zusammenarbeit – führte der US-amerikanische Unternehmer Ken Blanchard an anderer Stelle des Kongresses aus: „Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter als Business Partner betrachten und nicht länger auf sie herabschauen.“ Der Erfinder des berühmten „One Minute Managers“, einem Konzept für bessere Zusammenarbeit, unterstrich die Notwendigkeit, Mitarbeiter als Individuen zu betrachten und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einzubringen. Dabei hob Blanchard – anknüpfend an sein aktuelles Whitepaper „Employee Work Passion: Connecting the Dots“ – zwölf Bedürfnisse hervor, auf die Unternehmen eingehen müssen (vgl. auch Servicekasten links):

▶ Auf organisationaler Ebene:

1. die Förderung der Zusammenarbeit,
2. gerechte Verteilung der Arbeitslasten,
3. Konsistenz und Fairness bei Entscheidungen,
4. Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung sowie
5. Kommunikation von Leistungszielen und Feedback.

▶ Auf individueller Ebene:

6. sinnstiftende Arbeit, die den Beitrag des Einzelnen zu den Unternehmenszielen deutlich werden lässt,
7. Autonomie und Entscheidungsfreiraum,
8. Anerkennung und Leistungs-Feedback,
9. sinnvolle Arbeitsbelastung und
10. Aufgabenvielfalt hinsichtlich Arbeitsinhalten und Komplexität.

▶ Auf der Beziehungsebene:

11. Vernetzung mit der Führungskraft auf persönlicher und fachlicher Ebene sowie
12. Vernetzung mit den Kollegen, persönlich wie fachlich.

Was die geforderte Wissensvernetzung, Zusammenarbeit und Kommunikation angeht, bietet das Lernen mit sozialen Medien und über mobile Endgeräte neue Chancen und Möglichkeiten – auch das zeigte die ASTD-Konferenz. Dabei war das Mobile Learning bzw. M-Learning nicht nur inhaltlich ein Schwerpunktthema, sondern wurde von den ASTD-Besuchern auch emsig praktiziert. Die Nutzung von Smartphones und Tablet-

PCs war allgegenwärtig und weithin sichtbar, während die Suche nach einem klassischen Münzfernsprecher im riesigen Kongresszentrum in Orlando ergebnislos blieb. Eine regelrechte M-Learning-Euphorie gab es auf der die Konferenz begleitenden Messe, dies allerdings aus profanem Grund: An etlichen der 300 Ausstellerstände wurden iPads verlost ...

Keine M-Revolution: Mobile Learning ist selbstverständlich

Die Entwicklungsperspektiven mobilen Lernens zeigte Jeanne Meister auf, Autorin des Buches „The New Learning Playbook“. Während zurzeit noch der Zugang zu Webinhalten dominiert, werden laut Meister bereits in fünf Jahren Nutzungen im Bereich von Simulationen, Virtual Reality, aber auch Coaching und Mentoring über Smartphone & Co. einen breiten Raum einnehmen. Eine Entwicklung, die auch die von der ASTD mit dem I4CP Institute for Corporate Productivity durchgeführte Studie „Mobile Learning: Learning in the Palm of Your Hand“ unterstreicht: Bereits 85 Prozent aller US-amerikanischen Unternehmen stellen ihren Mitarbeitern Mobiltelefone zur Verfügung, 30 Prozent offerieren Tablet-PCs. Auch wird der Studie zufolge über mobile Endgeräte mehr aufs Internet zugegriffen als über klassische PCs.

Mobile Learning und Lernen mit sozialen Medien wie Blogs, Wikis, Twitter und Face-

book entspricht dem Lebensstil der nach 1977 geborenen Generation Y, so führte ASTD-Präsident Tony Bingham in seinem Eröffnungsvortrag aus. Er betonte: Der Anteil der Generation Y an der Arbeitnehmerschaft liegt heute zwar erst bei 22 Prozent. In wenigen Jahren aber wird die Net Generation fast die Hälfte der Mitarbeiter stellen. Anders als im Jahr 2000, als die ASTD eine E-Learning-Revolution ausrief, proklamierte die ASTD in diesem Jahr jedoch nicht die M-Learning-Revolution. Bingham verwies vielmehr explizit auf die *ergänzende* Rolle der neuen Technologien und darauf, die spezifischen Potenziale mobiler Endgeräte gezielt zu nutzen.

ROE statt ROI: Es zählt der Return on Expectations

Einer dürfte sich an der Erschließung dieser Potenziale für die Weiterbildungsszene indes nicht mehr beteiligen: Donald Kirkpatrick. Mit 87 Jahren nahm der Nestor der Trainingsevaluation Abschied von der ASTD-Bühne. Ihn hatte die ASTD im Jahr 2003 für sein Lebenswerk geehrt. Nun hielt er noch ein letztes Mal seinen legendären Vortrag „Evaluating Training Programs: The Kirkpatrick Four Levels“. Sein Sohn James Kirkpatrick stellte im Rahmen der Tagung dar, wie die vier Evaluationsebenen genutzt werden können, um den eigentlichen Wert der Weiterbildung deutlich zu machen – nämlich die Erfüllung der Erwartungen der

Stakeholder. Kirkpatrick jr. erfand hierfür einen neuen Begriff: Statt vom Return on Investment, also dem ROI, zu reden, sprach er vom ROE – dem „Return on Expectations“.

Für den diesjährigen Abschlussvortrag hatte sich die ASTD ein besonderes Highlight aufgespart: eine Präsentation des ehemaligen Chefpiloten der Blue Angels, der Kunstflugstaffel der amerikanischen Marine, John Foley, der auch als Pilot im Film „Top Gun“ mitwirkte. Zwar gab es keine realen Flugvorführungen, doch fesselte Foley die Zuhörer mit seiner Präsentation, seinen Bildern und Videoclips.

Er sprach über Zusammenarbeit in einem Team, in dem von sechs Piloten in jedem Jahr routinemäßig drei ausgetauscht werden. Dabei veranschaulichte er, wie das Team auf verbale und nonverbale Weise akkurate Informationen gibt und Vertrauen schafft – und damit den Grundstein für permanente Leistungssteigerung legt. Er zeigte: Nur durch unbedingtes Vertrauen in die Teamkollegen und durch absolute Leistungsbereitschaft eines jeden Einzelnen ist es möglich, in einer Kampfjet-Formation mit Überschallgeschwindigkeit und weniger als einem Meter Flügelabstand zu fliegen. So endete die Tagung mit einem wahren Höhenflug – und der Perspektive, auf der nächsten ASTD-Tagung im kommenden Jahr in Denver zu landen.

Karlheinz Schwuchow ■

Fahrplan für moderne Führungstrainings

Gisela Blümmert
Führungstrainings erfolgreich leiten
 Der Seminarfahrplan
 2011, kt., 336 S.
 ISBN 978-3-941965-18-8
 Ladenpreis: 49,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-8559
www.managerSeminare.de/tb/tb-8559



Dieses Buch enthält ein praxiserprobtes Konzept zur professionellen Leitung eines dreitägigen Trainings für Führungskräfte. In präzise beschriebenen Seminarbausteinen erhalten Sie Hintergrundinfos, ausführliche Sprechtexte, Traineranleitungen und Vorschläge zu Arbeitsmaterialien. Sie erarbeiten die Themen: Umgang mit Führungskräfteleitbild und Führungseffizienz, Persönlichkeitstypen erkennen, Zielvereinbarungen treffen, motivieren, Jahres- und Beurteilungsgespräche führen, Kritikgespräche führen, Mitarbeiter fordern und beurteilen. Die Beschreibungen zusätzlicher Übungen bieten Ihnen die Möglichkeit, den Trainingsablauf individuell zu konfektionieren.