



Führungstraining? Aber richtig!

Unternehmen investieren viel Zeit und Geld, um ihre Führungskräfte zu schulen. Doch wie genau lässt sich der Erfolg von Führungstrainings überprüfen und langfristig sicherstellen?

Wissen Sie, wie viel Geld Ihr Unternehmen in Führungstrainings investiert? Es wird Sie überraschen, welche hohen Summen für Schulungen von Führungskräften, z.B. in den USA, ausgegeben werden.

Laut einem Bericht von McKinsey von 2019 gaben US-Unternehmen jährlich 14 Milliarden Dollar für die Weiterbildung von Führungskräften aus [4].

Da Profitsteigerungen nicht selten auf gute Führung zurückzuführen sind, erscheint es zunächst vernünftig, dass Unternehmen einen Großteil ihrer Schulungsbudgets in die Entwicklung von Führungskräften investieren [5, 6]. Vielleicht fragen Sie sich ja dennoch, warum Trainings überhaupt genauer überprüft werden sollten, schließlich ist eine Weiterbildung doch besser als keine – oder etwa nicht?

Warum eigentlich Training?

Vorab eine gute Nachricht: Führungstrainings sind empirisch nachweislich wirksam [1, 6, 7]. Unabhängig von der Führungsebene führen Schulungen zu individuellen Lernzuwächsen und zur Verbesserung der Organisationsleistung [6]. Verschiedene Analysen bestätigen, dass Trainings die affektiven, kognitiven

und fähigkeitsbasierten Leistungen von Führungskräften in verschiedenen Bereichen verbessern [6].

Schulungen sollten demnach zu höher qualifizierten Arbeitskräften führen und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen. Jedoch zweifeln viele die Effektivität bestimmter Schulungsprogramme an. Und oftmals haben sie auch recht damit.

Obwohl Unternehmen Milliarden von Dollar in Schulungs- und Entwicklungsprogramme investieren, zahlen sich diese oftmals nicht aus [2, 4].

Blindes Investieren in Weiterbildung, ohne Trainings fundiert zu entwickeln und auf ihre Wirksamkeit hin zu evaluieren, kann langfristigen Erfolg verhindern. Besonders wichtig ist es, dass Führungskräfte die erlernten Fähigkeiten in ihren Berufsalltag integrieren können und somit langfristig von diesen profitieren.

Diese Fehler sollten Sie vermeiden!

Trotz immenser Summen, die in Schulungen und Workshops investiert werden, sind viele Mitarbeiter in Unternehmen unzufrieden mit ihren Führungskräften. Und viele Führungskräfte sehen sich mit verkürz-

ten Dienstzeiten, Karriereentgleisungen und Entlassungen konfrontiert, obwohl sie viel Zeit in ihre Weiterbildung investiert haben [9]. Aufgrund der unterschiedlichen Wirksamkeit von Führungskräfte Trainings ist es wichtiger denn je **evidenzbasiert** herauszuarbeiten, welche Fallstricke bei Trainings vermieden werden sollten.

Häufige Fehler bei Führungskräfte Trainings

1. Standardisierte Programme werden eingesetzt anstatt Kontextfaktoren, wie etwa die Unternehmenskultur, zu beachten [4].
2. Mentalitäten, Grundüberzeugungen und Bedürfnisse der Führungskräfte werden nicht vorbedacht [4].
3. Training und Berufsalltag werden nicht miteinander verbunden, damit kommt das neu Erlernte kaum in der Praxis an [4, 7].
4. Trainings werden nicht wissenschaftlich evaluiert, verbessert und entsprechend weiterentwickelt [9].

Was macht ein erfolgreiches Führungskräfte Training aus?

Um die Wirksamkeit von verschiedenen Führungskräfte Trainings zu erhöhen, gilt es zentrale Aspekte bei der Konzeption, Durchführung und Implementierung zu beachten [5, 7].

Schritt 1: Achten Sie auf eine bedarfsgerechte Trainingskonzeption, hinreichend Zeit und ein gutes Lernklima

Zunächst sollte vom Schulungspersonal eine Bedarfsanalyse durchgeführt werden, um das Training maßgeschneidert an das Umfeld und die Dynamik im Unternehmen anzupassen [1]. Durch eine fundierte Analyse können Schulungsprogramme konzipiert werden, die sowohl den Bedürfnissen der Teilnehmer als auch der Organisation entsprechen. Eine hohe „Passung“ zum Unternehmen und seinen Führungskräften macht ein Training attraktiv für beide Seiten. Und beides führt zu einem besseren Transfer des Gelernten [1, 6, 7].

Um vor dem Training eine positive Einstellung bei den Teilnehmenden zu erzeugen, ist es wichtig, dass diese sich freiwillig für die Teilnahme entscheiden können. Ein weiterer positiver Anreiz besteht darin, dass die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, die Trainingsinhalte, zumindest teilweise, mitzubestimmen [6, 7].

Ausreichend Zeit für die Gestaltung und Durchführung von Schulungen ist ein zentraler Faktor für deren Effektivität [3]. Mehrere Trainingseinheiten, insbesondere eine wöchentliche Staffelung, erweisen sich als vorteilhaft [5]. Schulungen sollten zeitlich so geplant sein, dass die Teilnehmer das Gelernte auch unmittelbar in ihrem Arbeitsalltag einsetzen können. Auch muss ausreichend Zeit sein, um neue Verhaltensweisen zu üben und deren Transfer am Arbeitsplatz zu vollziehen [6]. Übung und Transfer gelingen dann am besten, wenn sie mit rechtzeitigem, konstruktivem und diagnostischem Feedback gepaart sind. Feedback sollte umsetzbar und aufgabenorientiert gestaltet sein. Beides fördert nachweislich die Überführung erlernter Trainingsinhalte in die Arbeitsrealität [1, 4, 7].

Weitere Studien haben gezeigt, dass ein förderliches Lernklima wichtig ist, um den Erfolg von Trainings sicherzustellen [7]. Achten Sie deshalb darauf, eine realistische Vorschau darauf zu geben, was die Inhalte des Trainings sind, wie diese Inhalte behandelt werden, und dass Rahmenbedingungen, auf die man sich vor und während des Trainings verständigt hat (z.B. Zeitrahmen und Feedbackgespräche) auch verlässlich eingehalten werden.

Schritt 2: Achten sie auf geeignete Lehrmethoden und Lerninhalte, die den Lerntransfer verbessern

Nicht nur Konzeption und förderlichen Rahmenbedingungen sind für den Erfolg – oder Misserfolg von Trainings entscheidend. Auch die Struktur und die Lehrmethoden müssen passgenau ausgewählt werden. Basierend auf bisherigen Studien lässt sich festhalten, dass vor allem praxisbasierte Methoden effektive Ergebnisse erzielen. Noch effektiver sind Programme, die mehrere Methoden (z.B. informations-, demonstrations- und praxisorientierte) kombinieren [6].

Bezogen auf die Vermittlung von Inhalten wird von eindimensionalen Schulungen durch Vorträge und Präsentationen eher abgeraten. Trainings sind nur in Form von kontextabhängiger und kollaborativer Interaktion zielführend [6]. Deshalb sollten Trainings so aufgebaut werden, dass diese zu einer regen Teilnahme der Führungskräfte beitragen. Beispielsweise können Interaktionen, wie Rollenspiele dabei helfen, die zwischenmenschlichen Führungsqualitäten praxisnah zu demonstrieren [6]. Optimalerweise wird dieses Training durch einen internen oder externen Trainer vor Ort durchgeführt. So kann die Effektivität im Vergleich zu von den Teilnehmern selbstverwalteten Schulungsprogrammen oder Online-Trainings erhöht werden [6].

Auch persönliche Einstellungen können Trainingsinhalte sein, die nachhaltigen Lernerfolg sichern helfen. Die Forschung der letzten zwei Jahrzehnte zeigt zum Beispiel, dass vor allem die individuelle Selbstwirksamkeit, die vor oder während der Schulung erworben wird, zu einer höheren Lernmotivation und zu besserem Lerntransfer führt [7]. Indem man die weiterzubildenden Führungskräfte an frühere Erfolge erinnert und für erfolgreiche Lernerfahrungen während des Trainings sorgt, kann die Selbstwirksamkeit gestärkt werden.

Schritt 3: Achten Sie auf gute Transferbedingungen und eine sorgfältige Evaluation aller Trainingsmaßnahmen

Um langfristig die Wirksamkeit von Schulungen zu gewährleisten, sollten diese vor der Implementierung systematisch getestet werden (Pilotierung). Damit können Sie sicherstellen, dass die jeweiligen Programme z.B. ausreichend Zeit einplanen, bedarfsgerechte Inhalte anbieten und angemessene Lehrmethoden verwenden, die auch zu nachweisbaren Trainings- und Transfereffekten führen [3].

Auch Merkmale der Organisationskultur stehen in direktem Zusammenhang mit dem Schulungserfolg. So hilft zum Beispiel eine unterstützende Post-Trainingsumgebung den Führungskräften dabei, das im Training Gelernte bei ihrer täglichen Arbeit anzuwenden [1]. Weitere kulturelle Faktoren, die den Trainingserfolg unterstützen, sind beispielsweise zeitnahe Möglichkeiten neu Erlerntes einzusetzen, soziale Unterstützung Neues auch auszuprobieren sowie auch organisatorische Richtlinien, die den Transfer von neu Erlerntem begünstigen [7].

Auch während des Trainings sollte in regelmäßigen Abständen eine strategische Bewertung (Evaluation) vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die Ressourcen richtig zugewiesen werden und eine klare Ausrichtung zwischen den Ausbildungsbemühungen und den organisatorischen Bedürfnissen besteht [1]. Nachbesprechungen von Trainings können darüber hinaus helfen, mögliche Hindernisse des Transfers aufzudecken. Dazu sollten Führungskräfte wissen, an wen sie sich wenden können, um Hilfe zu erhalten [7].

Die richtige Evaluation nach und auch während des Trainings ist entscheidend, um ein Transferproblem zu verhindern [8]. Basierend auf den Evaluationsergebnissen können erfolgreiche Schulungen fortgesetzt, und weniger erfolgreiche optimiert oder abgebrochen werden. Darüber hinaus können die Ergebnisse genutzt werden, um die Motivation zukünftiger Teilnehmer zu erhöhen. Idealerweise werden die

Schulungsprogramme von einem Team aus Wissenschaftlern und Praktikern evaluiert [6].

Fazit

Wenn ein Unternehmen weiß, wie Trainings am effektivsten gestaltet und umgesetzt werden können, kann ein Talentpool aus qualifizierten und wettbewerbsfähigen Führungskräften aufgebaut werden. Deshalb ist es wichtig, dass Sie vor-, während und auch nach der Durchführung von Trainings immer wieder hinterfragen, ob Sie alle Rahmenbedingungen optimal gestaltet haben und das passende Training für Ihr Unternehmen nutzen. Die folgende Checkliste kann Ihnen helfen, das passende Training für Ihr Unternehmen auszuwählen.

Checkliste für Führungskräfte-Trainings:

- ✓ Vor dem Training: Wird eine Bedarfsanalyse durchgeführt? Fand eine Pilotierung statt? Ist hinreichend Zeit zum Lernen und für Transfer eingeplant? Ist das richtige Lernklima vorhanden? Sind die richtigen Rahmenbedingungen gegeben?
- ✓ Während des Trainings: Werden angemessene Lehrmethoden verwendet, um die Inhalte zu vermitteln? Ist das Training interaktiv gestaltet? Gibt es transferförderliche Lerninhalte (z.B. Selbstwirksamkeit)?
- ✓ Nach dem Training: Wird der Transfer sichergestellt (z.B. durch eine unterstützende Post-Trainingsumgebung)? Wird eine evidenzbasierte Evaluation durchgeführt – während des Trainings, nach dem Training? Werden Transfer-Hindernisse identifiziert?

Erläuterungen

Glossar

Evidenzbasiert: Basierend auf bestmöglich empirisch gesicherten Erkenntnissen.

Literatur

- [1] Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989–999. <https://doi.org/10.1108/00251740910966695>
- [2] Beer, M., Finnström, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 94(10), 50–57.
- [3] Cole, N. (2008). How long should a training program be? A field study of “rules-of-thumb”. *Journal of Workplace Learning*, 20(1), 54–70. <https://doi.org/10.1108/13665620810843647>
- [4] Gurdjian, P., Halbeisen, T. & Lane, K. (2019, 22. Februar). *Why leadership-development programs fail*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail>
- [5] Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- [6] Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- [7] Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- [8] Wallace, D. M., Torres, E. M. & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101494. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- [9] Zimmerman, E. (2022). *Jeffrey Pfeffer: Why the Leadership Industry Has Failed*. Stanford Graduate School of Business. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/jeffrey-pfeffer-why-leadership-industry-has-failed>

Autorin

Franziska Krutzky, Studiengang M. Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © pressmaster - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Krutzky, F. (2022). Führungskräfte-Training? Aber richtig! In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (38). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

