



# **Management Development 2020**

## **Perspektiven und Next Practices in der Führungskräfteentwicklung**

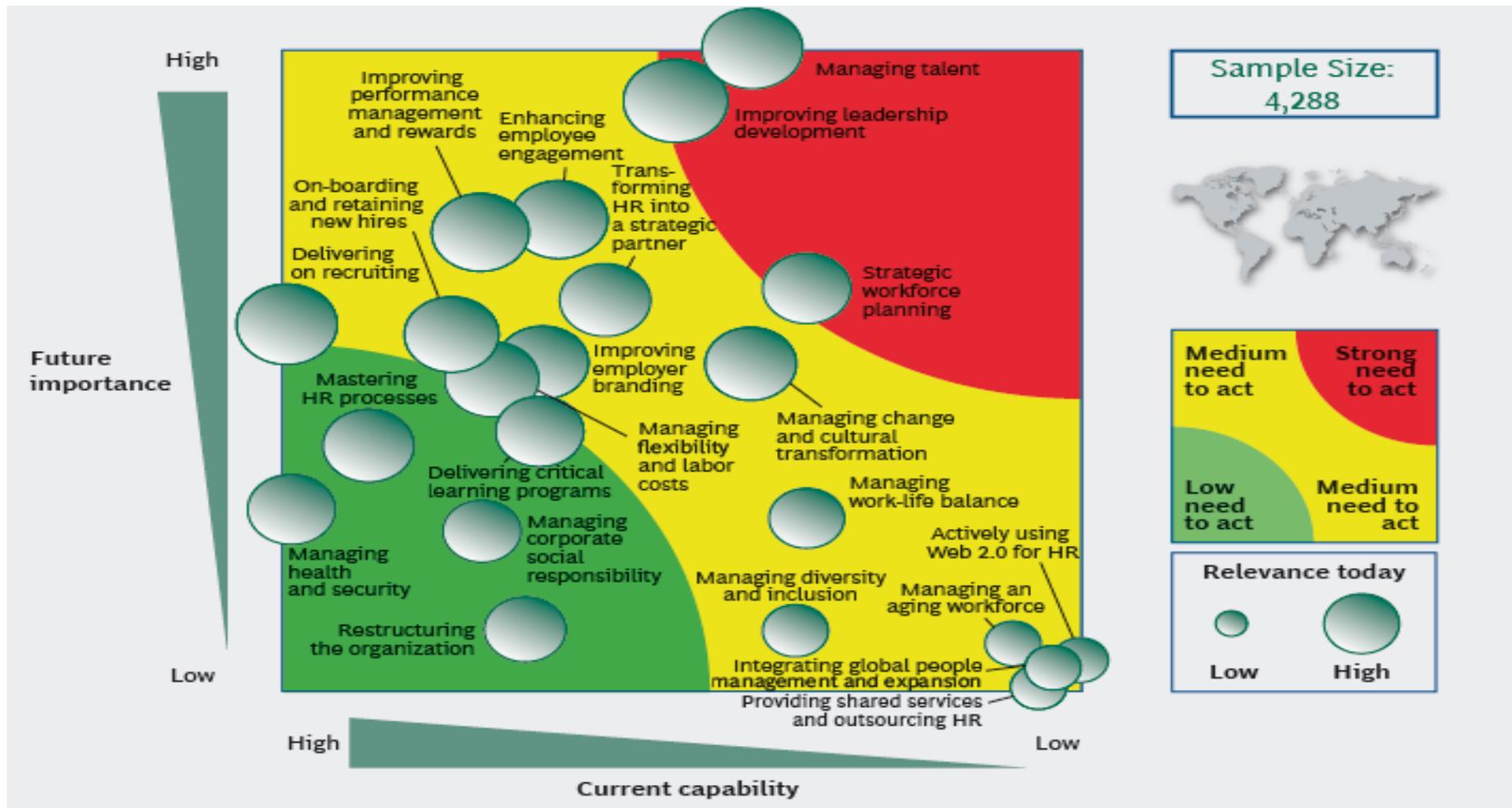
Bad Homburg, 13. November 2013

PROF. DR. KARLHEINZ SCHWUCHOW, HOCHSCHULE BREMEN

## Inhalt

1. Führungskräfteanforderungen und Führungskräftelernen
2. Jenseits des Seminars – Neue Lernarchitekturen
3. Die Kraft des informellen Lernens nutzen
4. Coaching – auch für das Top-Management!
5. MOOC und mehr? - Perspektiven des neuen Lernens
6. Von der Wissensvermittlung zum Erwerb neuer Schlüsselqualifikationen

# Top-Themen: Talent Management, Leadership Development, Strategic Workforce Planning



Quelle: BCG/WFPMA 2012, S. 7

# HR-Herausforderungen im Internationalen Vergleich

Matrix analysis

	Americas				Europe										Middle East & Africa			Asia-Pacific				
	Americas overall	Argentina	Mexico	United States	Europe overall	Finland	France	Germany	Italy	Portugal	Romania	Russia	Spain	United Kingdom	Middle East & Africa overall	South Africa	United Arab Emirates	Asia-Pacific overall	Australia	China	South Korea	Taiwan
Managing talent	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	1	2
Improving leadership development	2	2	2	1	2	4	2	4	3	2	6	4	2	2	5	4	1	2	2	2	2	3
Strategic workforce planning	3	5	7	3	3	2	5	2	5	14	2	2	7	5	2	1	6	3	3	1	3	1
Enhancing employee engagement	4	3	3	4	5	6	6	16	4	15	12	3	3	7	6	7	2	10	4	5	18	15
Managing change and cultural transformation	6	12	13	6	4	3	3	6	2	4	4	9	6	8	7	8	5	6	5	9	4	5
Actively using Web 2.0 for HR	7	8	5	5	6	5	8	8	14	8	5	13	10	3	8	5	10	4	6	8	9	8
Transforming HR into a strategic partner	11	6	15	13	8	15	16	7	6	6	16	6	4	14	4	3	15	5	15	4	5	4
Managing work-life balance	5	16	4	12	10	17	7	5	15	5	14	14	11	16	3	6	9	17	17	13	11	11
Improving performance management and rewards	8	4	14	10	12	7	9	17	9	3	13	5	5	9	12	14	8	9	9	6	12	7
Improving employer branding	17	15	12	17	13	11	4	13	10	7	3	11	8	12	14	11	18	12	13	19	17	13

Overall Rank 1 2 3 4 5    Rank 1 2 3 4 5

Quelle: BCG/WFPMA 2012, S. 8

# Der Demographische Wandel dominiert Deutschland - nicht die Führungskräfteentwicklung

	USA	Asien	Europa	Deutschland
Talent Management	2	1	1	1
Führungskräfte- entwicklung	1	2	2	4
Strategic Workforce Planning	3	3	3	2
Demographischer Wandel	11	9*	4	3
Work-Life-Balance	12	17	10	5

\*China: 12

Quelle: BCG/WFPMA 2012, p. 8 &  
Ergänzende BCG-Informationen

# Next Practices in der Führungskräfteentwicklung

## Kontext

Das Ende der heroischen Führung: Mitarbeiter mobilisieren statt diktieren – Fans gewinnen statt Furcht verbreiten

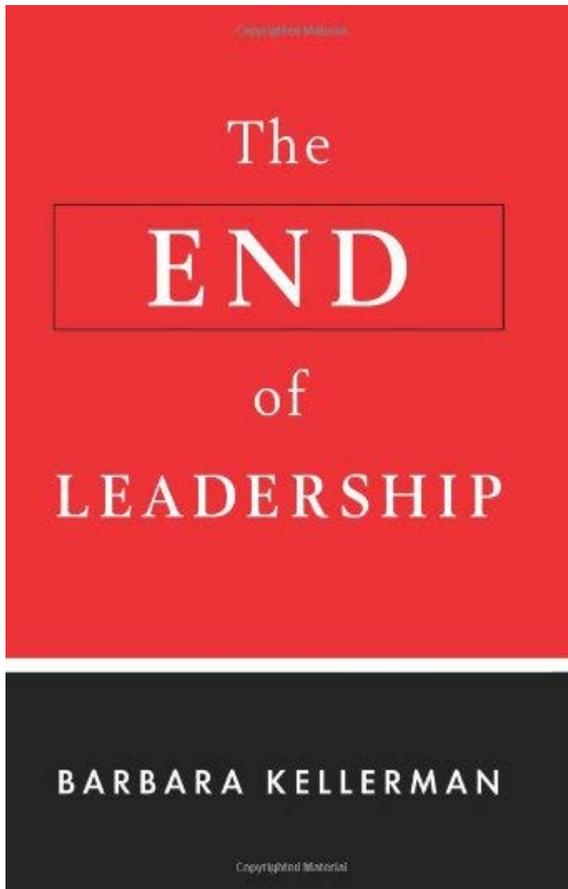
## Konzept

Jenseits der Seminars: Die 70-20-10 Lernarchitektur = Lernen durch Arbeitserfahrung (70%), von anderen (20%), in formellen Kursen (10%)

## Kerncurriculum

Innovatives Lernen: Neue Schlüsselqualifikationen verdrängen Faktenwissen – Kreativität, Kritisches Denken und Koalitionen/Wissensvernetzung statt Wissensmonopole

# Kontext: Das Ende der Führung - hin zu einem neuen Führungsverständnis



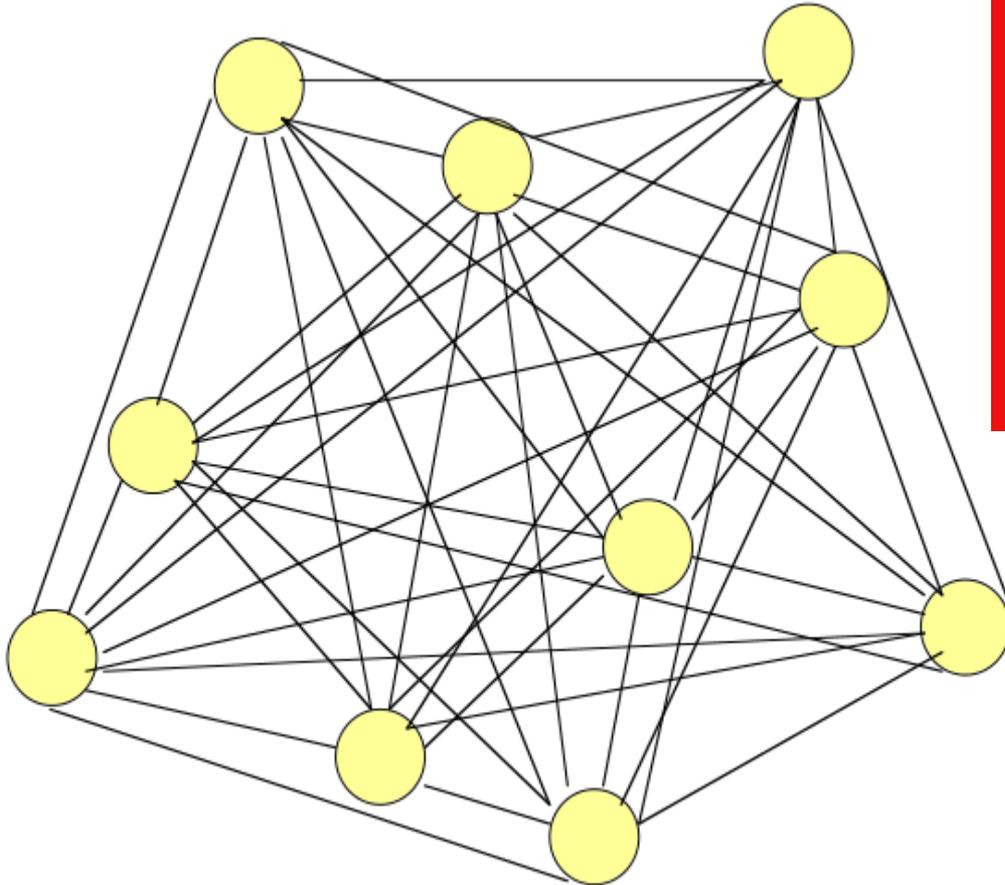
„The Leadership Product of the Leadership Industry is in Danger of Becoming Obsolete“ (Kellerman 2012 , S. 200)

## Von der Hierarchie zum Netzwerk

Ein neues Verhältnis von Führenden und Geführten

- ➔ Die Führungskraft ist nicht mehr Mittelpunkt und Machtzentrum
- ➔ Führung wird zur Teamleistung: Kollektive Führung statt Kastendenken

# Von der Hierarchie zum Netzwerk - das Organisationsmodell der Zukunft!



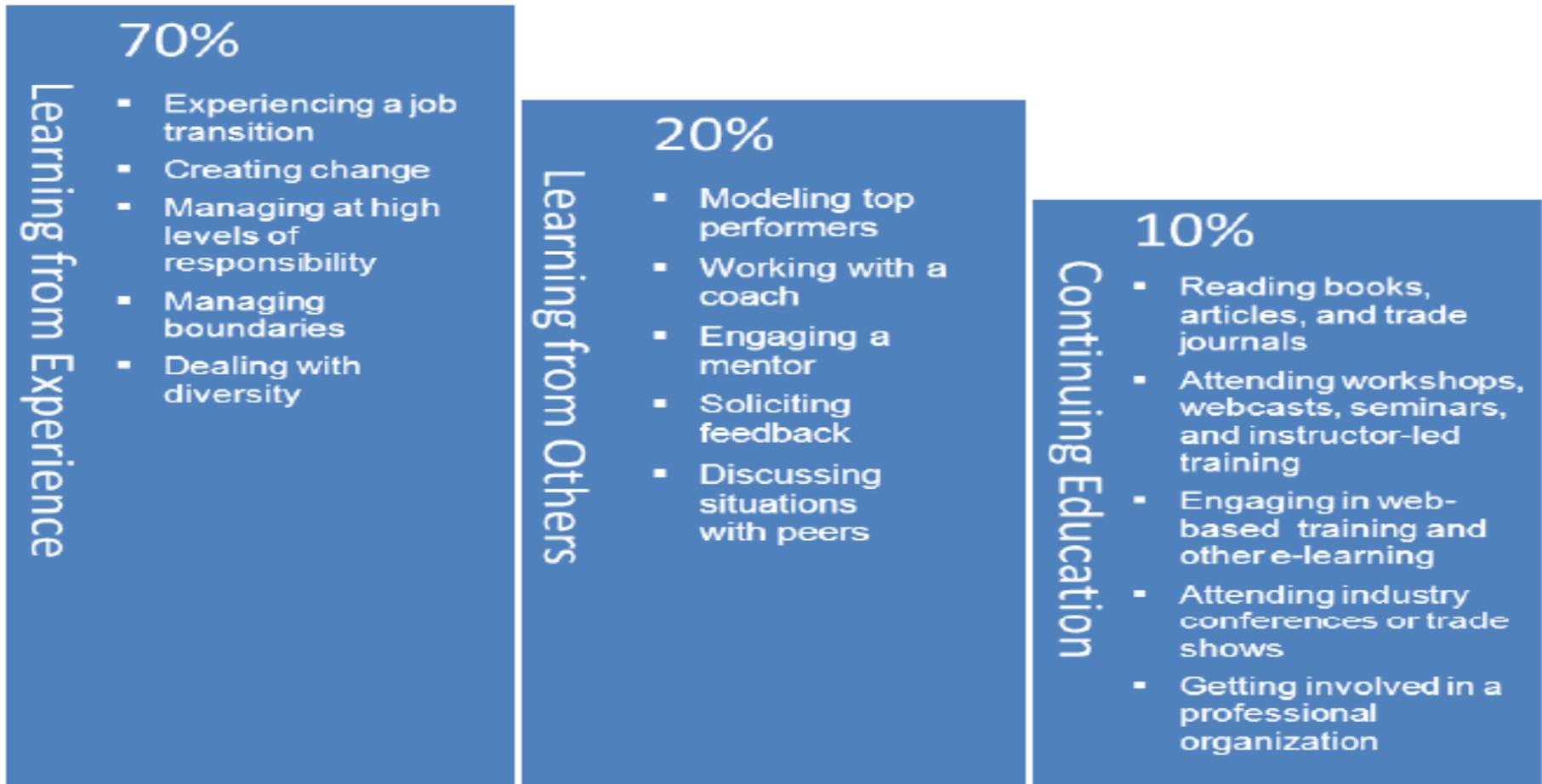
## Our Culture

A unique, nonhierarchical culture fosters the innovative spirit of individuals and small teams.



**„The test of leadership is that simple: Are others willing to follow you?“ (Terri Kelly, CEO, W. L. Gore)**

# Konzept: Das 70-20-10-Modell von Lombardo/Eichinger



Quelle: Aon Hewitt 2013, S. 4

# Ergebnis: Eine neue Lern- und Entwicklungsarchitektur

70-20-10

**LEARNING & DEVELOPMENT**



## LEARNING AND DEVELOPMENT ARCHITECTURE A **BLENDED** LEARNING PHILOSOPHY



### LEARN FROM EDUCATION

<b>TECHNICAL</b> (Decentralized) Engineering Operations Customer Service Business support	<b>DEVELOPMENTAL</b> (Consolidated) Leadership Development Personal Development Business Acumen
--	---

P&WC Proprietary Information

### LEARN FROM RELATIONSHIP

Mentoring  
Workplace Coaching  
Role Modeling  
Peer feedback  
Networking

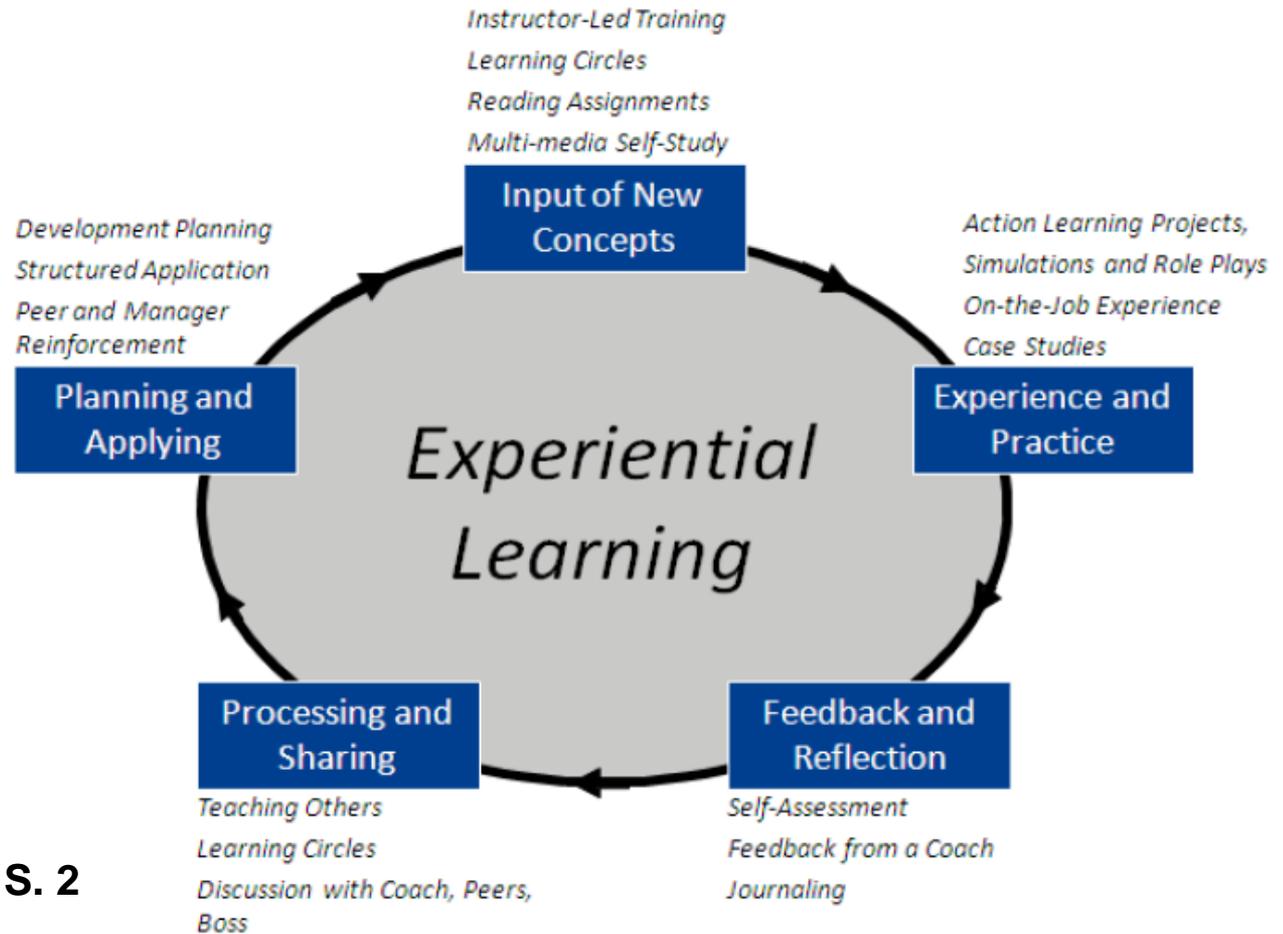
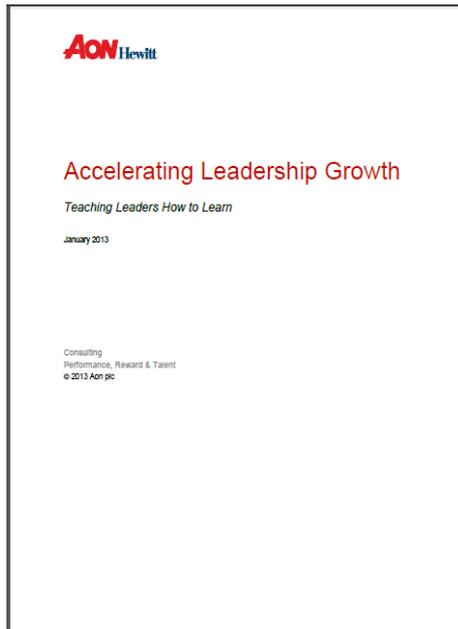
### LEARN FROM EXPERIENCE

**ON-THE-JOB EXPERIENCE**  
Leading a team  
Rotation programs  
Job shadowing  
Special assignment  
Presentation in front of large audience

**OFF-THE-JOB EXPERIENCE**  
Professional association  
Community involvement  
Board experience (non-profit)

Quelle: Edwards 2012, S. 29

# Input, Aktion, Reflektion, Weitergabe: Die Zukunft des Führungs(kräfte)lernens



Quelle: Aon Hewitt 2013, S. 2

# Elemente der neuen Lernlandschaft

## Formal organisiertes Lernen

Teilnahme an Kursen / Lehrgängen / Zertifizierungen / Compliance Training

Nutzung von E-Learning

Nutzung von Wissensdatenbanken

Entwicklungsplanung

Individuelle Entwicklungspläne

Jahres- / Ziel- /  
Entwicklungsgespräche

Teilnahme an Konferenzen & Tagungen

Teambesprechungen

**Durch  
Führungskraft**

**Selbst-  
gesteuert**

Verfolgen von Webcasts

Entwicklungsprojekte  
(stretch assignments)

Gespräche mit **gesteuert**  
Führungskraft

"lunch & learn" / Gemeinsames Mittagessen

Erfahrungsaustausch im Rahmen  
von Treffen / Besprechungen

Beteiligung an  
Wikis, Weblogs, Communities

Coaching

Mentoring

Job Rotation &  
Secondments

Informelle Gespräche  
& Treffen

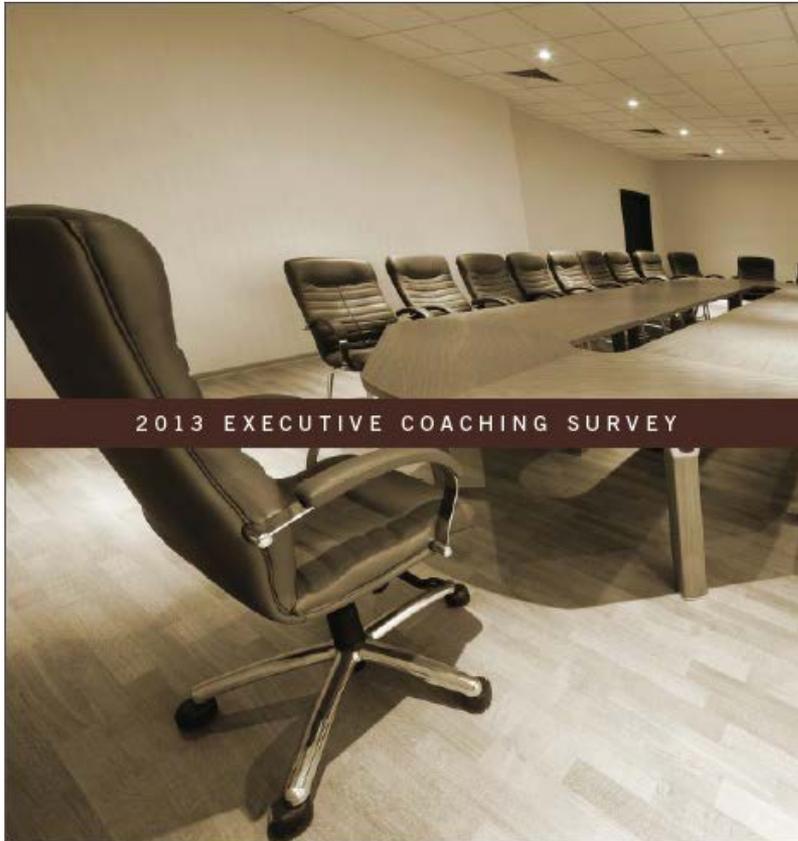
Bearbeiten von  
Büchern & Zeitschriften  
(online & print)

Bar Camps & Jams

## Informelles Lernen

Quelle: Seufert et al. 2013, S. 44

# Coaching – auch für das obere Management: Kommunikation und Konflikt



2013 EXECUTIVE COACHING SURVEY

**STANFORD BUSINESS**  
Center for Leadership Development and Research

**ROCK CENTER FOR CORPORATE GOVERNANCE**

**TMG THE MILES GROUP**  
Talent Strategies for World-Class Performance

5. What leadership skills or behaviors are you currently working to develop? What are the biggest areas for your personal development? (Select all that apply.)

Senior Executives

**Communication skills** Percentage

21.1

Senior Executive is working on

10.5

Senior Executives believe that this skill needs development

**Conflict management skills** Percentage

21.1

Senior Executive is working on

34.2

Senior Executives believe that this skill needs development

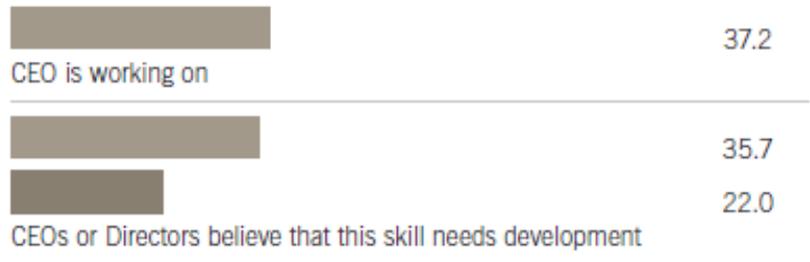
**Quelle: Stanford 2013, S. 4**

# .... und das Top Management: Delegation & Konfliktmanagement

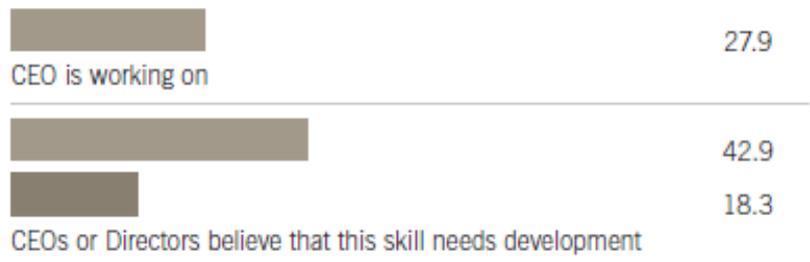
4. What leadership skills or behaviors are you currently working to develop? What are the biggest areas for your personal development? (select all that apply).

CEOs
  Directors

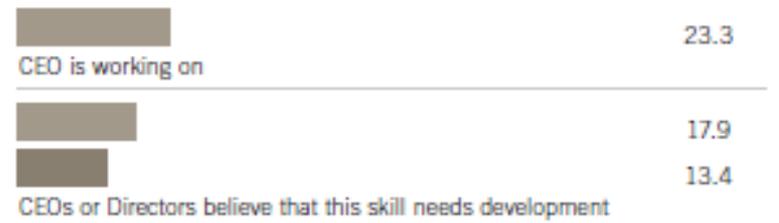
## Sharing leadership / delegation skills Percentage



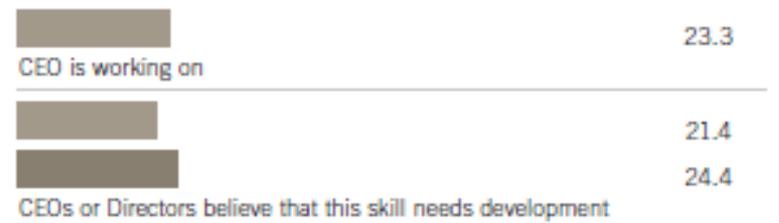
## Conflict management skills Percentage



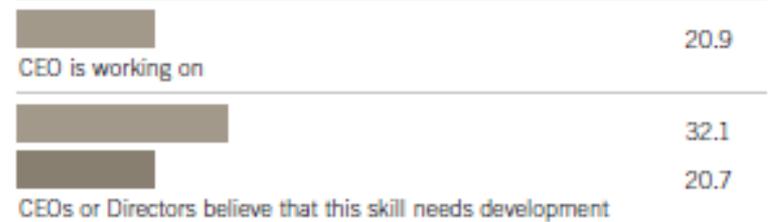
## Team building skills Percentage



## Mentoring skills / developing internal talent Percentage

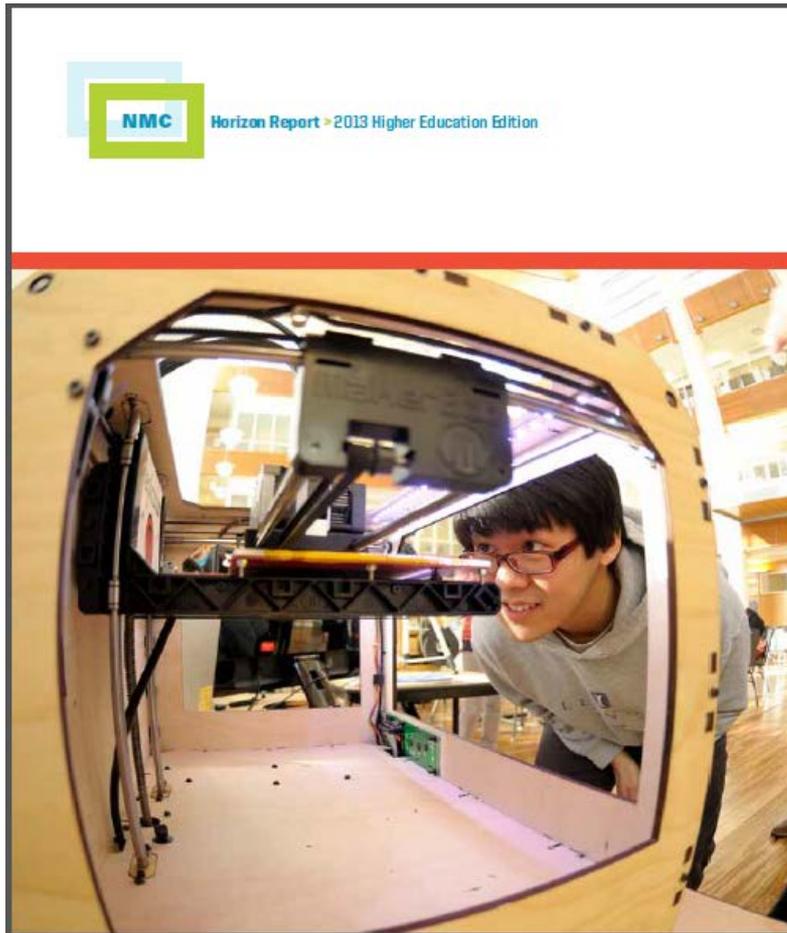


## Listening skills Percentage



Quelle: Stanford 2013, S. 2

# Lernen 2.0: Zukunftsperspektiven neuer Lerntechnologien



## **Zeithorizont: ein Jahr oder weniger**

- > **Massively Open Online Courses (MOOCs)**
- > **Tablet Computing**

## **Zeithorizont: zwei bis drei Jahre**

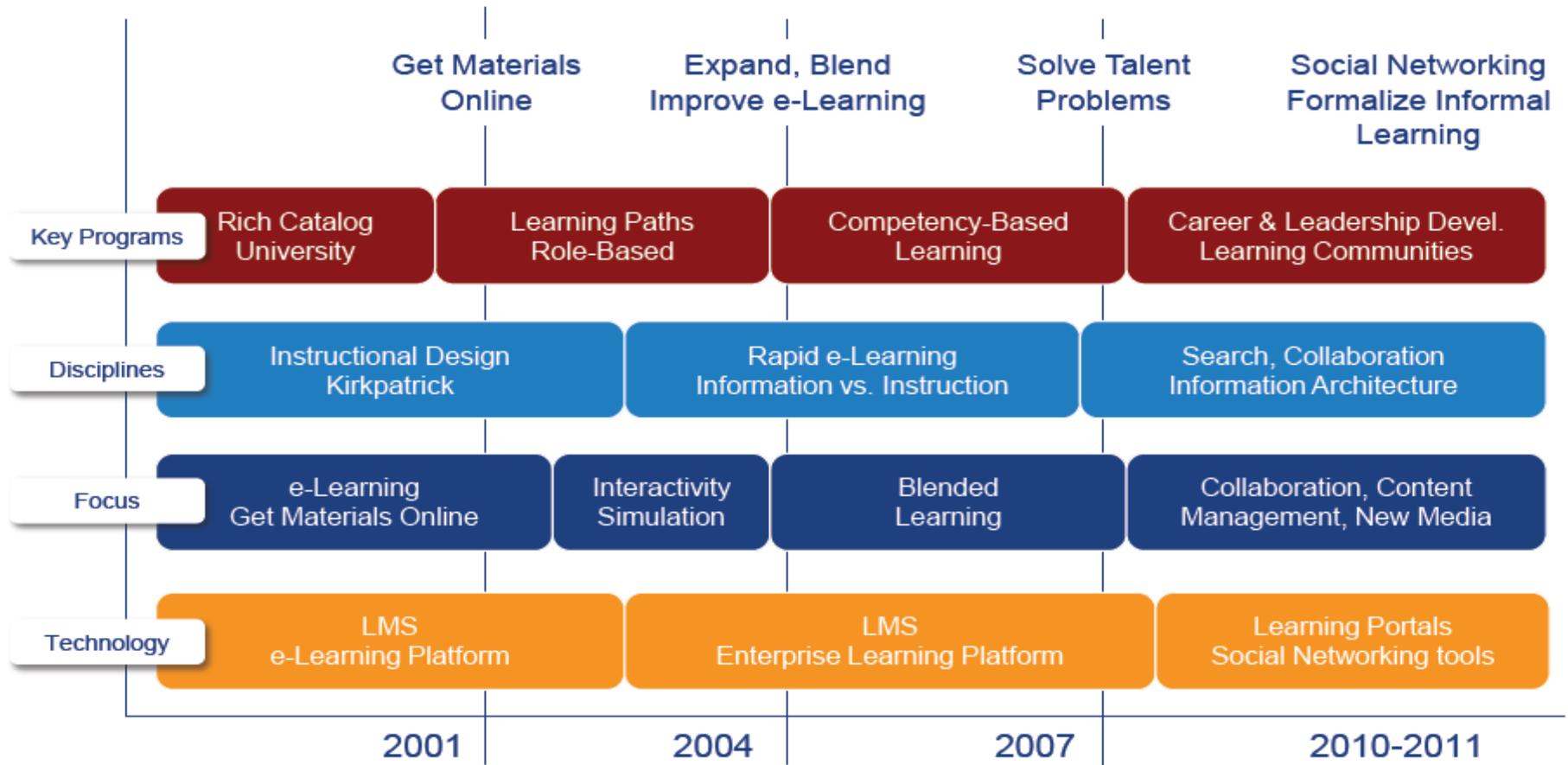
- > **Games und Gamifizierung**
- > **Learning Analytics**

## **Zeithorizont: vier bis fünf Jahre**

- > **3D Printing**
- > **Wearable Technology**

**Quelle: New Media Consortium 2013, S. 1**

# Lernen 2.0: Wissensvernetzung durch Social Media



Quelle: Mallon/Loew 2012, S. 6

# Kerncurriculum: Neue Kompetenzfelder, neue Fähigkeiten ...

**TABLE 5**  
The overall top 10 competencies included in GLD in 2013

COMPETENCIES	Percent Overall	Overall Rank 2013	Rank among HPOs	Rank 2012	Corr. to MPI	Corr. to GLDE
Managing change	58.2	1	1	1		
Critical thinking/problem solving	55.7	2	2	2	.10**	.23**
Creating/supporting a culture of engagement	52.4	3	3		.12**	.20**
General business acumen	47.8	4	7			
Strategy development	46.9	5	4	4		.26**
Embracing diversity	45.8	6	8			.19**
Strategy execution	44.6	7	5	5	.12**	.29**
Managerial agility	42.6	8	10	6		.28**
Interpersonal/political savvy	41.6	9	6		.13**	.27**
Emotional Intelligence	40.4	10		8	.10**	.19**
<b>Other competencies in 2012's top 9:</b>						
Ability to build/influence coalitions			9	3		
Leading cross-cultural teams				7		
Creativity				9		

Quelle: AMA 2013, S. 11

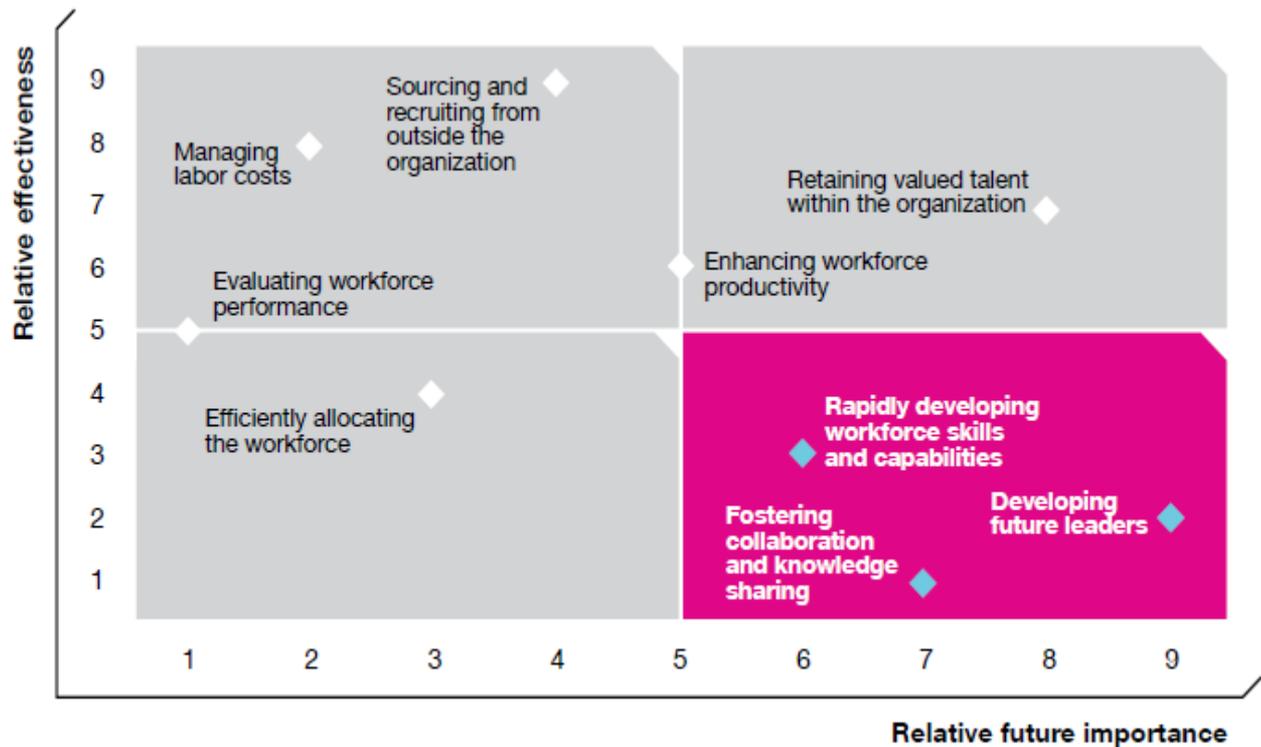
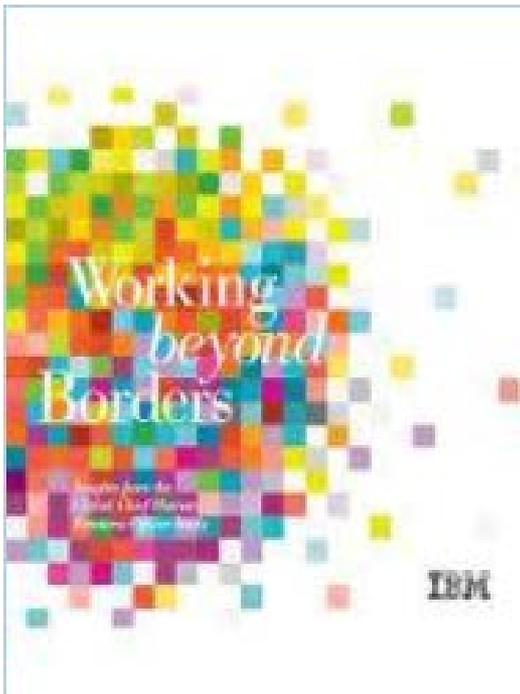
# ... und vielfältiger Handlungsbedarf: Technologie, Kreativität, Innovation

**TABLE 6**  
The overall top 10 competencies *not* currently included in GLD but considered important

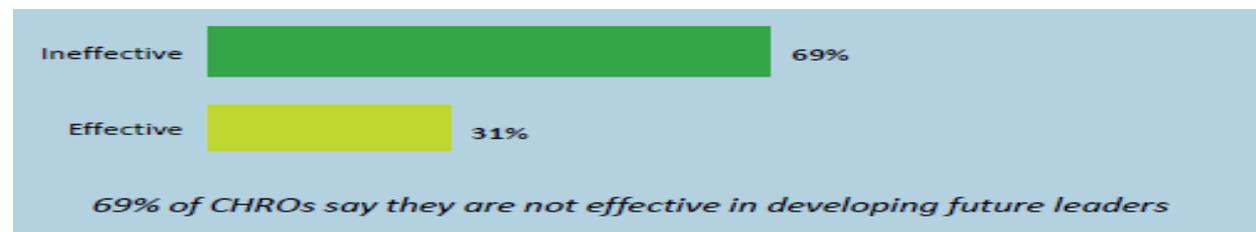
COMPETENCIES	Percent Overall	Rank 2013	Corr. to MPI	Corr. to GLDE
Comfort/competency with latest advances in virtual technology	54.0	1		
Creativity	50.2	2	.11**	.20**
Creating/supporting a culture of innovation	46.3	3		.38**
Comfort/competency with social network technology	45.7	4		
Data analysis	44.7	5	.11**	
Knowledge/understanding of specific cultures in markets the company sells/services or plans to sell/service	44.5	6	.17**	.18**
Leading cross-cultural teams	43.9	7	.11**	.23**
Managing in a matrixed organizational structure	42.5	8		
Financial management acumen	42.2	9		
Strategy execution	42.0	10	.12**	.29**

Quelle: AMA 2013, S. 13

# Neue Wege der Führungskräfteentwicklung ... es ist an der Zeit!



Quelle: IBM 2010, S. 4





- › Trends & Zukunftsstrategien: Strategic Workforce Management, internationale Personalentwicklung
- › Herausforderung & Konzepte: Personalentwicklung 2.0, Change Management durch Personalentwicklung
- › Zielgruppe & Methoden: lebenslanges Lernen, Bildungsmanagement und Bildungscontrolling
- › Mit großem Special: Talentmanagement
- › Mit Arbeitshilfen online: nationale und internationale Studien u. v. m.

- **AMA American Management Association (2013): Global Leadership Development, New York 2013**
- **Aon Hewitt (2013): Accelerating Leadership Growth – Teaching Leaders How to Learn, Chicago 2013**
- **BCG Boston Consulting Group/WFPMA World Federation of Personnel Management Associations (2012): Creating People Advantage – Meeting HR Challenges in a Two-Speed World, Boston 2012**
- **Edwards, S. et al. (2012): Best Practices from Around the Globe - Leadership Development Programs in Action - American Management Association/Paraxel International, Pratt & Whitney Canada, Denver (ASTD-Presentation)**
- **IBM (2010): Working Beyond Borders, Somers 2010**
- **Kellerman, B (2012): The End of Leadership, New York (Harper Business)**
- **Mallon, D./Loew, L. (2012): Next Generation Leadership Development (Bersin Research Bulletin), Oakland 2012**
- **NMC New Media Consortium (2013): Horizon Report – 2013 Higher Education Edition, Austin, TX 2013**
- **Schwuchow, K.: Personal 2020 – Trends und Zukunftsstrategien, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg): Personalentwicklung 2014 – Themen, Trends, Best Practices, Freiburg/Muenchen 2014, S. 149 - 159**
- **Seufert, S. et al. (2013): Informelles Lernen als Führungsaufgabe (SCIL Arbeitsbericht 24), St. Gallen 2013**
- **Stanford Graduate School of Business et al. (2013): 2013 Executive Coaching Survey, Stanford 2013**

---

**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**  
**CIMS Center for International Management Studies**  
**Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen**  
**E-Mail: [karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de](mailto:karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de)**  
**URL: [www.cims.hs-bremen.de](http://www.cims.hs-bremen.de)**