



## Studie: Führung wirksam Lernen

Eine Studie die zeigt, worauf es im Lernprozess  
der Führung ankommt - April 2014

# Studie: Führung wirksam Lernen

Von Peter Littau und David Meissner

100 Fachbesucherinnen und Fachbesucher der Learntec 2014 geben Aufschluss: Wie kann Führung erlernt werden? Worauf kommt es dabei an? Die HR Unternehmensberatung Strametz & Associates berichtet über die Konsequenzen für Verantwortliche in Führungskräfteentwicklungsprogrammen und die Arbeit von Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern.



„Jeder weiß es. Alle sprechen darüber. Wer bietet es an?“ So und ähnlich die Reaktionen gegenüber David Meissner, Senior Professional Berater bei Strametz & Associates, als er Besucherinnen und Besucher der Learntec (vom 04.-06. Februar 2014) zur Studie in ihrer Zielsetzung „Führung wirksam Lernen“ einlädt. Ob es wirklich so einfach ist und ob es wirklich so klar ist, wie Führung erlernt werden kann, soll die Umfrage des HR Beratungshauses in ihrer Zielsetzung ermitteln.

## WAS DIESE STUDIE ZEIGT:

Die Studie gibt Aufschluss darüber, welche Rolle in der Führungskräfteentwicklung Vorgesetzte und Geführte spielen und zeigt welcher Ort der Beste ist um entscheidende Führungsskills auszubauen. Im Abschluss bietet Strametz & Associates ein Entwicklungs-Commitment für Führungskräfte an, mit Hilfe dessen die wichtigsten Hebel für eine erfolgreiche Entwicklung als Führungskraft in Bewegung gesetzt werden können. Das Summary der Studie finden Sie auf Seite 15.

---

Heute wissen wir, dass sich der situativ orientierte Führungsstil als wirksamster Führungsstil durchgesetzt hat.

---

„Es gab Zeiten, da wurde der patriarchalische Führungsstil als effektiv betrachtet. Zu anderen Zeiten war es der Laissez-faire Führungsstil. Heute wissen wir, dass sich der situativ orientierte Führungsstil als wirksamster Führungsstil durchgesetzt hat, wie ihn bspw. Hersey & Blanchard beschreiben“, so Geschäftsführer Michael Kühner. „Doch wir wissen im Rahmen der heutigen Möglichkeiten, die mit den technischen Entwicklungen einhergehen, noch nicht, welche Lernform die effektivste oder nachhaltigste ist.“

Ob und wie situative Führung gelehrt werden kann, wird in Fachkreisen lebhaft diskutiert. Auf welche Faktoren kommt es bei der Wissensvermittlung an? Wie kann sichergestellt werden, dass das vermittelte Wissen auch in Handlungskompetenz umgewandelt wird? In vier Blöcken gegliedert, sollten im Rahmen der Studie Meinungen, Erfahrungen, Standpunkte und Beurteilungen abgefragt werden. *Das Ziel:* Schlussfolgerungen für die Arbeit im und mit HR.

Das Ergebnis erstaunt. „So einfach hätten wir uns das Ergebnis nicht vorgestellt.“, so Dieter Strametz, der als Gründer von Strametz & Associates seit 30 Jahren Führungskräfte auswählt, entwickelt und berät. „Es ist so, als würde uns altbewährtes, bei aller Offenheit für Innovationen, ein- und sogar überholen.“

## Block I: Meinungsbild

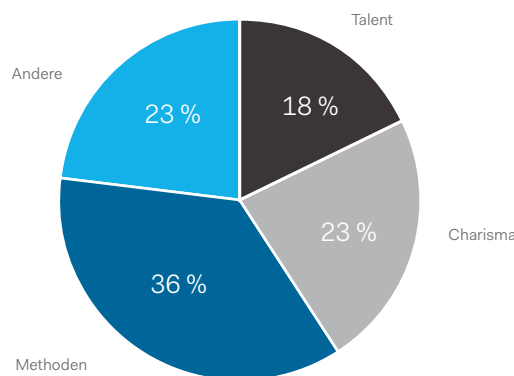
Der erste Block der Studie zeigt, welches Meinungsbild dem Thema Führung zu Grunde liegt. Hierbei steht im Vordergrund, was hauptsächlich ausschlaggebend für gute Führung ist und wie Führung am besten erlernt werden kann.

### Frage 1:

Was ist hauptsächlich ausschlaggebend für gute Führung?

#### Learning 1:

36 % aller Führungskräfte halten den Einsatz von Methoden hauptsächlich ausschlaggebend für gute Führung.



Die befragten Personen sehen verschiedene Faktoren als ausschlaggebend für gute Führung an. Neben den vielen bis heute durchgeführten Studien (Ergebnisverarbeitung bspw. im Buch „The Leadershipcode“ von Dave Ulrich, Norm Smallwood, Kate Sweetman) die umfassend zeigen welche Faktoren gute Führung ausmachen, ist diese Frage innerhalb des Fragebogens eher als gedankliche Einleitung für die teilnehmenden Personen zu verstehen. Im Ergebnis bestätigen die gegebenen Antworten, dass Menschen unterschiedliche Kriterien an den Tag legen nach denen sie sich führen lassen wollen. Die innere Führungstheorie von Mitarbeitern ist ausschlaggebend dafür, wie Führung wahrgenommen wird. Mit Instrumenten, wie bspw. der Führungswahrnehmungsanalyse von Strametz & Associates, können Firmen heute herausfinden, welche innere Führungstheorie bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorliegt.

Das Wissen um die innere Führungstheorie erleichtert die Auswahl von Führungskräften und kann in der Führungskräfteentwicklung einen hohen Mehrwert liefern.

## Ergebnis zu Frage 1:

Das Ergebnis der ersten Frage liefert Personalentscheidern Aufschluss darüber, dass Führungskräfte heute ein ausgewogenes Profil haben sollten, da die Präferenzen der zu Führenden recht unterschiedlich sind. Der Einsatz von Methoden zeichnet sich jedoch als wichtigster Faktor für professionelle Führung ab.

## Frage 2:

### Was ist hauptsächlich ausschlaggebend für gute Führung?

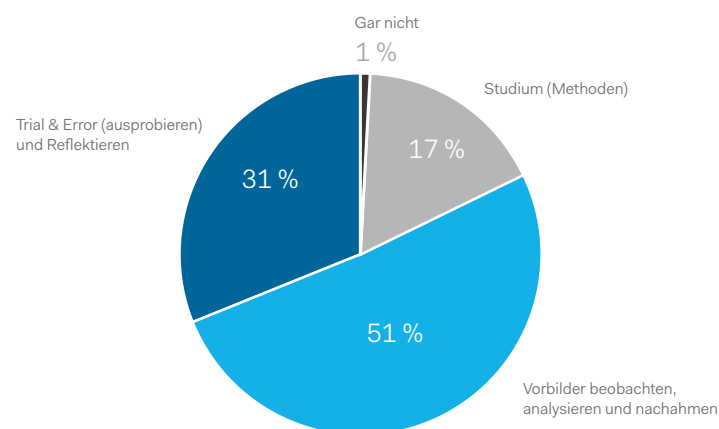
Eine wichtige Frage ist, ob Führung wirklich erlernbar ist. Auch bei dieser Frage gibt es bereits viele Untersuchungen und Werke, die sowohl die Frage beantworten, ob Führung erlernbar ist, als auch die Frage, wie Führung erlernbar ist. Beispielfhaft für diese Werke stehen die Autoren Peter Drucker und Fredmund Malik.

---

#### Learning 2:

82 % aller Führungskräfte sagen, dass Führung am besten durch das Beobachten und Nachahmen von anderen Führungskräften, sowie Trial & Error (inkl. anschließendes Reflektieren), erlernt werden kann.

---



Eindeutig auszuschließen ist, dass Führung nicht erlernbar ist. Führung ist erlernbar. Dies bestätigen 99 % der befragten Personen. Neben dem Studium von Methoden und dem Trial & Error Prinzip (Lernen auch durch Fehler), wird von mehr als 50 % das Beobachten, Analysieren und Nachahmen von Vorbildern als effektivste Lernmöglichkeit für Führung betrachtet.

Neurobiologisch betrachtet zeigt sich hier das Grundprinzip aller Lernprozesse wieder. Menschen lernen durch Beobachtung. So wie das Baby durch Nachahmung von seinen Eltern „lernt“, so lernen Führungskräfte durch Beobachten, Analysieren und Nachahmen ihrer Vorgesetzten. Verhaltensmuster werden bewusst übernommen oder bewusst gemieden.

## Ergebnis zu Frage 2:

Das Ergebnis der zweiten Frage gibt Personalentscheidern Aufschluss darüber, dass Führungskräfte heute ein verstärktes Bewusstsein darüber benötigen, dass sie durch ihr Handeln als Vorbilder für heranreifende Führungskräfte betrachtet werden. Wichtig ist zudem in der Führungskräfteentwicklung, dass künftige Führungskräfte durch Trial & Error und anschließender Reflexion das eigene Profil schärfen können. Denn nicht alles was Nachwuchsführungskräfte als positiv erlebt haben und daher selbst einsetzen möchten gelingt auch. Mittels bewusster Reflexions- und Feedbackprozesse können sich Eigenschaften gezielt entwickeln. Die Antworten der nächsten Fragen zeigen, wer in der Reflexion und dem Feedback eine unbedingte Rolle spielen muss.

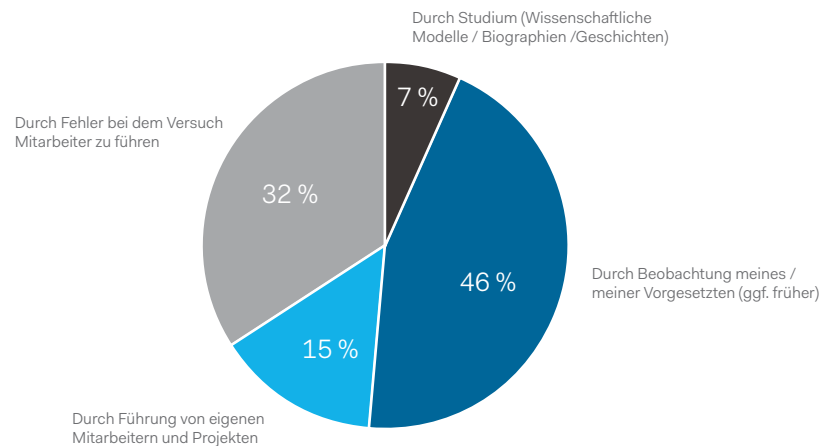
## Block II: Erfahrung

Der zweite Teil der Studie behandelt den Themenbereich der Erfahrung. Wie haben die Teilnehmer selbst am meisten über Führung gelernt? Was war entscheidend in der Führung von Menschen und Projekten? Wie hat das Studium/Ausbildung darauf vorbereitet?

### Frage 3: Am meisten über Führung habe ich gelernt:

#### Learning 3:

80 % aller Führungskräfte lernen durch aktives Beobachten eigener Vorgesetzter, und Fehlern bei der Führung eigener Mitarbeiter am meisten über Führung.



Die Befragung zeigt, dass das Meinungsbild auf Basis der eigenen Erfahrung (aus Block I) erstellt wurde. Fast 50 % teilen mit, dass die Beobachtung des eigenen Vorgesetzten (und ggf. frühere Vorgesetzte) dafür ausschlaggebend ist, wie Führung erlernt wurde. Der Aspekt des Beobachtens wird bei der Führung als wesentlich in den Vordergrund gestellt. Insofern zeigt sich hier, dass sich das Meinungsbild, sowie das Erfahrungsabbild der Teilnehmer decken. Die Beobachtung eigener Vorgesetzter ist ein zentrales Mittel in der selbstgesteuerten Entwicklung von Führungskräften.

### Ergebnis zu Frage 3:

Die Antworten auf die dritte Frage liefern Personalentscheidern vor dem Hintergrund der Antworten auf die Frage zwei, wie Führung am besten erlernt werden kann, verschiedene Erkenntnisse: Führungskräfte sind nicht nur Vorbilder. Sie werden aktiv beobachtet, da Personen mit Führungsambitionen aktiv von Führungskräften lernen wollen. Auch hier bestätigt sich, dass Personen mit Führungsverantwortung Spielräume zulassen sollten, damit Führungskräfte und Managerinnen und Manager in verantwortbarem Maße Fehler in der Führung von eigenem Personal machen dürfen. 32 % der befragten Personen teilen mit, dass sie durch eigene Fehler am meisten über Führung gelernt haben.

### Frage 4: Entscheidend für meine Entwicklung in der Führung von Menschen und Projekten war:

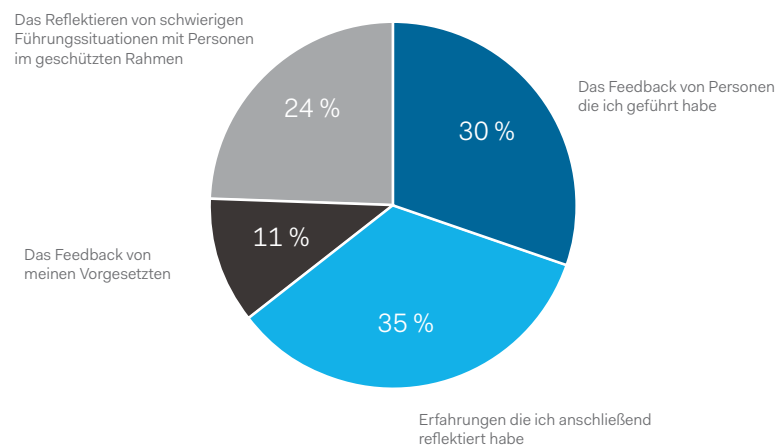
Abgesehen von dem Meinungs- und Erfahrungsbild haben die Studienteilnehmer auf die Frage geantwortet, welche konkreten Reflexionsvorgänge zur Entwicklung als Führungskraft beigetragen haben.

---

#### Learning 4:

64 % aller Führungskräfte sehen das selbstständige Führen eigener Mitarbeiter, im Zusammenhang mit Bottom-Up Feedback, als die wichtigste Entwicklungsgrundlage in der Führung von Menschen und Projekten an.

---



Die Studie zeigt in dieser Frage, dass die Entwicklung der eigenen Führungsfähigkeiten aus mehreren Aspekten besteht: Zum einen der eigenen Erfahrung, die anschließend in der Selbstreflexion ausgewertet wurde (35%). 30 % der befragten Personen antworteten, dass das Feedback von selbst geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entscheidend für die eigene Entwicklung gewesen ist. Das Feedback des Vorgesetzten, welches im Rahmen von Zielerreichungsgesprächen die heute am stärksten verbreitete Praxis ist, wird mit nur 11 % gewertet.

### Ergebnis zu Frage 4:

Das Ergebnis der vierten Frage liefert Entscheiderinnen und Entscheidern die Erkenntnis, dass der Mehrwert des Top-Down Feedbacks nur von 11 % der befragten Teilnehmer über den Mehrwert des Bottom-Up Feedbacks gestellt wird. Fast 80 % der befragten Personen werten die eigene Erfahrung mit anschließender Reflexion, entweder durch Feedback von geführten Personen, der Reflexion mit anderen Personen im geschützten Rahmen oder der Selbstreflexion in Eigenregie, als entscheidenden Entwicklungspunkt für die eigene Führung.

### Frage 5: Für meine inhaltliche, tägliche Arbeit hat mich mein Studium/ meine Ausbildung...

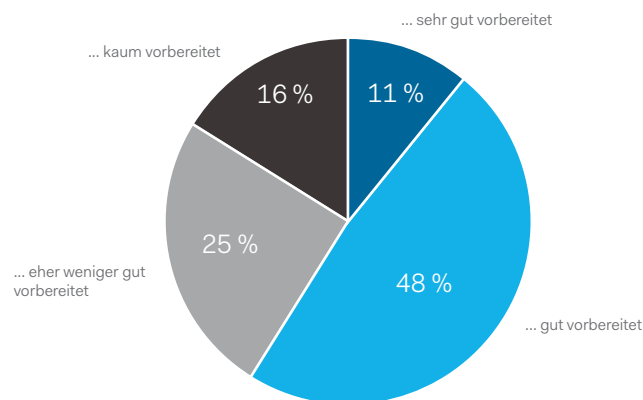
Die tägliche Arbeit als Führungskraft baut, wie in Stellenprofilen häufig ersichtlich, auf die Ausbildung oder das Studium auf. Viele Führungskräfte verfügen heute über einen Hochschul- oder Universitätsabschluss. Wie stark die Inhalte auf die täglichen Führungsaufgaben vorbereiten zeigen die Antworten auf diese Frage:

---

#### Learning 5:

59 % aller Führungskräfte hat das Studium / die Ausbildung für die inhaltliche, alltägliche Führungsarbeit gut oder sehr gut vorbereitet.

---



Fast 60 % der Befragten teilen mit, dass das Studium oder die Ausbildung eine gute bis sehr gute Vorbereitung für die inhaltliche tägliche Arbeit geliefert hat. Etwa 40 % teilen mit, dass sie eher weniger oder kaum auf die Arbeit vorbereitet wurden. Ob hier die Lernform ausschlaggebend ist, ist nicht ermittelt worden.

### Ergebnis zu Frage 5:

Das Ergebnis der fünften Frage liefert die Erkenntnis, dass fast jede zweite Person durch ein Studium oder durch eine Ausbildung nicht ausreichend auf die alltägliche Arbeit vorbereitet ist.



## Block III: Standpunkte

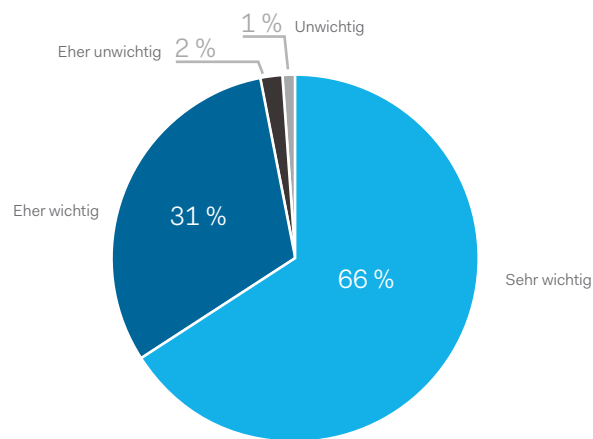
Der Dritte Teil der Studie befasst sich mit der Frage der eigenen Haltung der Befragungsgruppe. Wie wichtig ist es für Führungskräfte ihre eigene Führungsarbeit zu verbessern? Was brauchen sie dazu und welche Rolle spielen Vorgesetzte?

### Frage 6: Meine Führungsarbeit ständig zu verbessern und zu trainieren ist für mich:

---

*Learning 6:*  
97 % aller Führungskräfte ist die Verbesserung und das Training der eigenen Führungsarbeit eher wichtig oder sogar sehr wichtig.

---



Für 66 % der befragten Teilnehmer ist es sehr wichtig die Führungsarbeit zu verbessern und zu trainieren. Weitere 31 % halten es für eher wichtig, während zusammengenommen 3 % das Trainieren und Verbessern der eigenen Führungsarbeit für eher unwichtig, bzw. unwichtig halten.

### Ergebnis zu Frage 6:

Das Ergebnis der sechsten Frage zeigt, dass Führungskräfteentwicklung sowie -training bei 97 % der befragten Teilnehmer auf grundsätzliches Interesse treffen, da die Verbesserung der eigenen Führungsarbeit für eher wichtig oder sogar sehr wichtig gehalten wird. HR Verantwortliche sollten daher Möglichkeiten des Trainings bieten um die Eigenenergie der interessierten Führungskräfte zu kanalisieren. Darüber hinaus müssen Lernsysteme im Führungsalltag Möglichkeiten bieten sich „on the job“ zu verbessern.

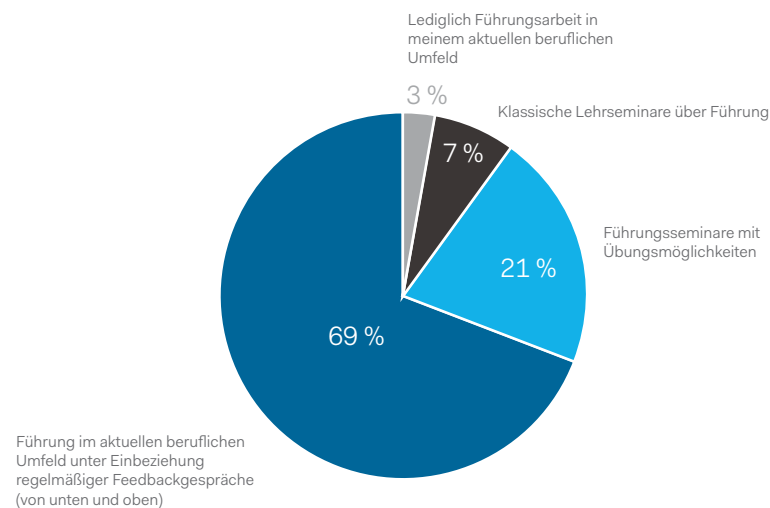
## Frage 7: Um meine Führungsarbeit stetig zu verbessern brauche ich:

Die siebte Frage der Studie zeigt, was Führungskräfte benötigen um ihre Führungsarbeit zu verbessern:

---

**Learning 7:**  
69 % aller Führungskräfte brauchen für eine stetige Verbesserung der eigenen Führungsarbeit ihr alltägliches Führungsumfeld, im Zusammenspiel mit ausreichendem Feedback.

---



Fast 70 % der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie teilen mit, dass die alltägliche Arbeit im beruflichen Umfeld, unter Einbeziehung von 180° Feedbacks, die eigene Führungsarbeit verbessern würde. Damit erfolgt eine klare Abgrenzung (gewählt von 3 %), die Führungsarbeit im aktuellen beruflichen Umfeld als Maßnahme zur stetigen Verbesserung der eigenen Führungsarbeit anzusehen. Etwa 7 % bevorzugen klassische Lehrseminare über Führung. 21 % wählen Führungsseminare mit Übungsmöglichkeiten.

### Ergebnis zu Frage 7:

Das Ergebnis der siebten Frage liefert die Erkenntnis, dass das alltägliche Führungsumfeld die beliebteste Verbesserungsplattform für Führungskräfte bietet, jedoch mit der klaren Anforderung an Feedback. Der Lernort ist bestimmt. Es ist der alltägliche Arbeitsplatz. Um die eigene Führungsarbeit zu verbessern werden Führungsseminare mit Übungsmöglichkeiten klassischen Lehrseminaren über Führung vorgezogen.

## Frage 8: Welche Rolle spielt der/die Vorgesetzte im Lernprozess der Führung?

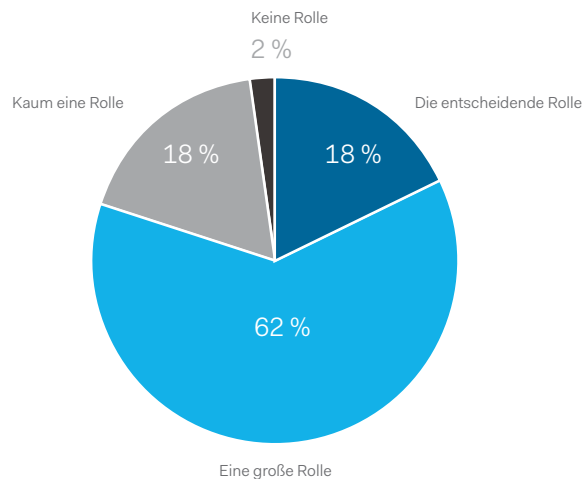
Um eine differenzierte Antwort auf die Leitfrage dieser Studie zu erhalten, wie Führung wirksam erlernt werden kann, ist mit der achten Frage explizit die Rolle des Vorgesetzten im Lernprozess erfragt worden.

---

### Learning 8:

80 % aller Führungskräfte schreiben eigenen Vorgesetzten im Lernprozess der Führung eine große oder sogar entscheidende Rolle zu.

---



Für 80 % der befragten Teilnehmer spielt der/die Vorgesetzte eine entscheidende oder große Rolle im Lernprozess. 20 % der befragten Personen geben an, dass der/die Vorgesetzte kaum eine, oder keine Rolle im Lernprozess spielt. Diese Antworten werfen die Fragen auf, welche Verantwortung Führungskräften wirklich zugeschrieben wird? Über welche Aspekte müssen sich Führungskräfte stärker bewusst werden?

### Ergebnis zu Frage 8:

Das Ergebnis der achten Frage zeigt, dass der/die Vorgesetzte entscheidend zum Lernprozess einer Führungskraft beiträgt. Hiermit bestätigt sich die Erkenntnis aus vorangegangenen Fragen, wie bspw. der Frage drei, welche gezeigt hat, dass das Beobachten, Analysieren und Reflektieren des Führungsverhaltens Vorgesetzter als eine der wichtigsten Lernquellen verstanden wird.

## Block IV: Beurteilung verschiedener Lernformen

Der vierte Block der Umfrage beschäftigt sich mit der Beurteilung verschiedener Lernformen. Er soll zeigen, welche Lernform die nachhaltigste ist.

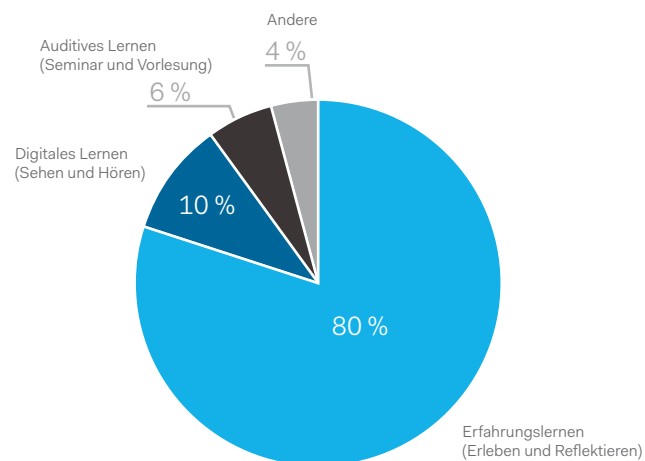
### Frage 9: Die nachhaltigste Lernform ist meiner Meinung nach...

Die neunte Frage wurde allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor dem Hintergrund der Leitfrage gestellt, wie Führung wirksam erlernt werden kann und bildet als abschließende Frage den Höhepunkt des Urteils über die Nachhaltigkeit von Lernformen.

---

*Learning 9:*  
80 % aller Führungskräfte halten das Erfahrungslernen (Erleben + Reflektieren) für die nachhaltigste Lernform um Führung zu erlernen.

---



80 % aller befragten Teilnehmer wählen das Erfahrungslernen als nachhaltigste Lernform aus. 10 % sehen das digitale Lernen als nachhaltigste Lernform an, 6 % die auditive Lernform. 4 % der befragten Teilnehmer geben andere Lernformen an, die aus ihrer Sicht am nachhaltigsten sind.

### Ergebnis zu Frage 9:

Das Ergebnis der neunten Frage bietet HR Verantwortlichen und Entscheidern Aufschluss darüber, wie 100 Studententeilnehmerinnen und -teilnehmer über die Nachhaltigkeit heute gängiger Lernformen urteilen. In der Führungskräfteentwicklung wird das Erfahrungslernen von 80 % der befragten Personen als nachhaltigste Lernform angesehen.

# Übersicht

Auflistung aller Learnings und Ergebnisse aus dieser Studie



1.

36 % aller Führungskräfte halten den Einsatz von Methoden hauptsächlich ausschlaggebend für gute Führung.

2.

82 % aller Führungskräfte sagen, dass Führung am besten durch das Beobachten und Nachahmen von anderen Führungskräften, sowie Trial & Error (inkl. anschließendes Reflektieren), erlernt werden kann.

3.

80 % aller Führungskräfte lernen durch aktives Beobachten eigener Vorgesetzter und Fehlern, bei der Führung eigener Mitarbeiter, am meisten über Führung.

4.

64 % aller Führungskräfte sehen das selbständige Führen eigener Mitarbeiter, im Zusammenhang mit Bottom-Up Feedback, als die wichtigste Entwicklungsgrundlage in der Führung von Menschen und Projekten.

5.

59 % aller Führungskräfte hat das Studium / die Ausbildung für die inhaltliche, alltägliche Führungsarbeit gut oder sehr gut vorbereitet.

6.

97 % aller Führungskräfte ist die Verbesserung und das Training der eigenen Führungsarbeit eher wichtig oder sogar sehr wichtig.

7.

69 % aller Führungskräfte brauchen für eine stetige Verbesserung der eigenen Führungsarbeit ihr alltägliches Führungsumfeld, im Zusammenspiel mit ausreichendem Feedback.

8.

80 % aller Führungskräfte schreiben eigenen Vorgesetzten im Lernprozess der Führung eine große oder sogar entscheidende Rolle zu.

9.

80 % aller Führungskräfte halten das Erfahrungslernen (Erleben + Reflektieren) für die nachhaltigste Lernform um Führung zu erlernen.

## Fazit:

Die Bearbeitung der Ergebnisse aus dieser Studie unter 100 Personen und insgesamt 3.600 beantworteten Fragen zeigt, dass Führung erlernbar ist. Damit bestätigt sie eine bereits weit verbreitete Annahme erneut. Die Ergebnisse bieten Orientierung darüber, mit welchen Ansätzen Führungskräfteentwicklung gestaltet werden sollte. Die folgende Abbildung zeigt, wie Strametz & Associates die Ergebnisse in einprägsamer Form zusammengefasst und interpretiert hat. Des Weiteren bietet das Studienergebnis eine Anregung, wie ein Lern-Commitment mit werdenden oder sich entwickelnden Führungskräften aussehen kann.

### ERGEBNIS AUF DEN PUNKT GEBRACHT:

#### WIE KANN FÜHRUNG AM BESTEN ERLERNT WERDEN?

*Meinung:* Durch Beobachten von anderen Führungskräften.

*Erfahrung:* Durch Bottom-Up Feedback eigener Mitarbeiter.

*Haltung:* Durch den Willen sich als Führungskraft ständig zu verbessern.

*Lernform:* Erfahrungslernen.

# Führungskräfte-Lern-Commitment



- Ja, ich möchte eine Führungskraft werden...
- Ja, ich möchte mich als Führungskraft verbessern...

Dafür schließe ich das folgende Führungskräfte-Lern-Commitment ab:

... METHODEN	Neben meinem Talent und meinem Charisma möchte ich meinen Methodeneinsatz intensivieren.
... ANSCHAUUNG	Ich möchte Führungskräfte beobachten und bereit sein durch eigene Fehler zu lernen.
... BOTTOM UP FEEDBACK	Ich möchte insbesondere, durch u.a. von mir gefördertes Feedback, auf die Rückmeldungen der von mir geführten Personen hören.
... ANSPRUCH	Mir ist die Verbesserung und das Training meiner Führungsarbeit sehr wichtig.
... PRÄSENZ	Mein Arbeitsumfeld ist mein bester Trainingsort.
... VORBILD	Ich lerne von meinem/meiner Vorgesetzten und bin mir auch meiner Vorbildsfunktion bewusst.
... ERFAHRUNG	Ich lerne aus Erfahrung, die aus der Synthese von Erleben und Reflexion entsteht.

## Die Autoren:



**Peter Littau**

Professional Berater & Projektmanager  
bei Strametz & Associates

[p.littau@strametz.de](mailto:p.littau@strametz.de)



**David Meissner**

Senior Professional Berater  
bei Strametz & Associates

[d.meissner@strametz.de](mailto:d.meissner@strametz.de)

**Strametz ▶ Associates**  
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.

**Zentrale** Strametz & Associates GmbH • Josef-Wirmer-Straße 4 • 34414 Hansestadt Warburg  
Telefon: +49 (0)5641 77 64 0-0 • Telefax: +49 (0)5641 77 64 0-11 • E-Mail: [info@strametz.de](mailto:info@strametz.de)

**Weitere Standorte in Deutschland** Gotha • Hamburg/Hollenstedt • Köln • Frankfurt/Liederbach • Wangen