

Trends im Management Development

Franz Biehal

Die Entwicklung von Führungskräften zählt zu den Kernaufgaben der Personalentwicklung. Empowerment, Prozessorganisation, Netzwerkbildung, Internationalisierung und Dezentralisierung von Verantwortung blieben nicht ohne Auswirkung auf die Rolle und Anforderungen der Führungskräfte. Damit unterliegt auch das Management Development (MD) einem Wandel. Einige Entwicklungsrichtungen sind dabei klar erkennbar.

Im Sinn der **strategischen Personalentwicklung** werden Lernziele und Inhalte konsequenter als bisher von den Erfolgsfaktoren des Gesamtunternehmens abgeleitet. Die Definition von **Schlüsselqualifikationen** gehört dazu. Damit werden MD-Programme tendenziell schlanker, weil sie punktgenauer bei diesen zukünftigen Anforderungen ansetzen und unnötiger Ballast im Sinne des „nice to know“ weggelassen werden kann. Voraussetzung dafür ist eine klar kommunizierte strategische Ausrichtung.

Management Development wird zunehmend mit anderen **Instrumenten der Personalentwicklung** verknüpft: Zielvereinbarungen, Beurteilungssysteme, 360°-Feedback, Förder-Assessments, Anforderungsprofile, Job Rotation, etc. werden häufig integrierter Bestandteil von Entwicklungsprogrammen oder werden mit diesen zumindest inhaltlich und prozessual verbunden. Am Beginn eines zeitgemäßen MD-Programms steht ein transparenter Auswahlprozess der TeilnehmerInnen – **Self Assessments** ermöglichen Interessenten schon im Vorfeld eine persönliche Standortbestimmung, die Ergebnisse eines **Management Audits** können Grundlage für die Teilnehmerselektion bilden, ein **Förder-Assessment** am Beginn eines Programms bietet eine individuelle Stärken-Schwächen-Analyse, Lernzielplanung und Coaching in Form eines Feedback-Gesprächs.

Bei solchen Verfahren werden auch andere **Führungskräfte** mit mehr Erfahrung gut einbezogen. Sie wirken als Assessoren, betreuen Lern- und Umsetzungsprojekte der Teilnehmer, stehen als Coach, Mentor oder interner Trainer zur Verfügung, beteiligen sich an Kammingesprächen und werden im Idealfall auch in die Entwurfs- und Planungsprozesse von MD-Programmen einbezogen. Damit kann ihre Erfahrung genutzt werden und sie lernen selbst in verschiedenen neuen Rollen etwas dazu.

Ein Trend geht auch dahin, erfahrene, jüngere und Nachwuchsführungskräfte gemeinsam in Lernsituationen arbeiten zu lassen. **Hierarchieübergreifende Lerngruppen** reduzieren gegenseitige Feindbilder und Schuldzuschreibungen, schaffen im Regelfall ein offeneres, weniger hierarchiebetontes Arbeitsklima und erlauben im Sinn einer **prozessnahen Weiterbildung** gemeinsam an konkreten und aktuellen Situationen aus der Arbeitswelt zu arbeiten. Beispiele aus der eigenen Praxis sind ohnehin Standard geworden, die klassische vom Trainer vorbereitete Fallstudie oder das vordefinierte Rollenspiel gehören zunehmend der Vergangenheit an. Dem gleichen Trend entspricht die Einbeziehung von **Lern- und Umsetzungsprojekten** in MD-Programme. Sie geben Gelegenheit, einen konkreten Nutzen für das Unternehmen mit einer strukturierten und supervidierten Lernchance in kleinen Teams zu verbinden.

Hierarchieübergreifendes Lernen löst allerdings auch Ängste aus, sich vor jüngeren Kollegen zu blamieren oder die eigene Autorität zu gefährden. In solchen Fällen gilt es, an einem **gewandelten Rollenverständnis** und einer neuen Unternehmenskultur zu arbeiten – ein MD-Programm kann dazu einen wirkungsvollen Beitrag leisten. Prozessnahes Lernen erfordert naturgemäß auch neue Methoden und Lernformen. So ist in international tätigen Unternehmen der Aspekt des **cross-cultural learning** ein wichtiger Teil der

Programmgestaltung geworden. Das kann auch als firmenübergreifendes Lernen unter **Einbeziehung von Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern** verstanden werden. Austauschprozesse entlang der Wertschöpfungskette schließen auch ein, das dadurch gebildete virtuelle Unternehmen als **lernende Organisation** zu verstehen.

Wissensmanagement ist übrigens auch zunehmend mit MD-Konzepten verbunden, etwa durch die Nutzung von Datenbanken, die Einrichtung von Foren für Teilnehmer am Programm, die Integration aller Möglichkeiten von **e-learning** bzw. **web-based training**. Development-Programme werden zunehmend multimedial: zur Einzelvorbereitung werden häufig elektronisch gestützte **Selbstlernprogramme** offeriert, um ein gleiches Einstiegsniveau aller TeilnehmerInnen sicherzustellen. Das Nutzen von Telekonferenzen, von Firmennetzwerken oder dem Internet für Zusammenarbeit und Austausch zwischen den Teilnehmern ist ebenso selbstverständlich geworden wie **Coaching** durch die Trainer per Telefon oder e-mail.

Die **Anforderungen an TrainerInnen** in MD-Programmen sind eindeutig gestiegen. Neben der Fach-, Methoden und Prozesskompetenz wird zunehmend erwartet, mit dem aktuellen Arbeitsumfeld der TeilnehmerInnen gut vertraut zu sein. Oft gehört zur Vorbereitung, ins System zu gehen, teilnehmend zu beobachten oder für begrenzte Zeit mitzuarbeiten. Fremdsprachenkompetenz und die Fähigkeit in kulturübergreifendem Kontext zu arbeiten, werden auch zunehmend zur Selbstverständlichkeit.

Methodisch ein wenig aus der Mode gekommen sind hingegen **Outdoor-Trainings**. Durch genaue Prüfung, was wirklich die Entwicklung der Schlüsselkompetenzen fördert, hat es eine Bereinigung bei vielen erlebnisorientierten Methoden gegeben. Der Einsatz erfolgt gezielter und sorgfältiger auf die jeweiligen Lernziele abgestimmt.

Im Trend von Empowerment und der Förderung von Eigenverantwortung liegen alle Tendenzen zu **selbstorganisiertem Lernen**. TeilnehmerInnen planen im Extremfall Inhalte, Methoden und Struktur ihres Curriculums selbst, bloß die strategische Ausrichtung und der finanzielle und zeitliche Rahmen sind vorgegeben. **Open Space** als ein Element in MD-Programmen erlaubt, Selbstorganisation und autonome Steuerung von Lernprozessen zu üben. Einer offenen Lernarchitektur entsprechen auch alle **Cafeteria-Systeme**, bei denen TeilnehmerInnen aus einem Angebotskatalog interner und externer Lernformen ihr individuelles Programm zusammenstellen. Verbunden mit **persönlicher Laufbahnberatung** können auf diese Art maßgeschneiderte und jeder Person gerecht werdende Pfade vereinbart werden.

Solch individualisiertes Lernen ist vor allem im **Top Management Development** verbreitet, wo externe MBA-Programme, Research-Aufträge, Stages (Job Rotation in ein anderes Unternehmen), Übernahme von Projektaufgaben zum Normalfall gehören. Die Vorteile gemeinsam absolvierter **Curricula** im MD liegen aber ebenso auf der Hand: es entstehen Netzwerke zwischen den Teilnehmern, ein gemeinsames Führungsverständnis und eine von allen getragene Unternehmenskultur werden gefördert - und ökonomischer ist gemeinsames Lernen auch. Ein wahrnehmbarer Trend ist die **halbstandardisierte Gestaltung** solcher MD-Curricula. An einen gemeinsamen „Pflichtteil“ schließt sich eine individuelle „Kür“, oft auf Basis eines **360°-Feedbacks** und/oder Förder-Assessments, die in individuell verschiedene Entwicklungsempfehlungen münden.

Die transferorientierte Verknüpfung mit der aktuellen Arbeitssituation soll mit Back Home-Übungen, Umsetzungsaufgaben, anwendungsnahen Instrumenten und Checklisten und der intensiven **Einbindung der Führungskraft** des Teilnehmers erreicht werden. Ein Bemühen, dass durchgängig vorhanden, aber nicht überall sehr erfolgreich ist.

Umsetzungsorientierung erfordert eine Vielzahl von sorgfältig abgestimmten Maßnahmen, Werkzeugen und Aktivitäten, um auch die Vorgesetzten zu ihrer neuen Rolle zu befähigen und ihnen Instrumente in die Hand zu geben, um diese Aufgabe gut zu erfüllen.

Ein klarer Trend ist in verstärktem **Bildungscontrolling** auszumachen. Das Input-Output-Verhältnis und die tatsächlichen Auswirkungen eines MD-Programms werden konsequenter evaluiert. Das setzt zuvor definierte Kriterien und Messpunkte voraus. Der Zeitökonomie wird mehr Beachtung geschenkt – eine praktische Auswirkung davon sind straffer designte, **kurze, prägnante und fordernde** Lernsituationen. Stundenlange Gruppenarbeiten mit extensiver Aufarbeitung im Plenum sind Geschichte. Schließlich liegt die Latte höher, alle Aktivitäten, speziell im Management Development, sorgfältig zu **dokumentieren**. Das reicht von einer aussagekräftigen Datenbank über alle extern besuchten Veranstaltungen inklusive Evaluation bis zum individuellen elektronischen **Bildungspass** im Personalinformationssystem, das auf Knopfdruck spezielle Qualifikationsprofile, die im Unternehmen gebraucht werden, liefern kann.

Insgesamt sind wirtschaftlich rauere Zeiten auch im Management Development zu verspüren. Programme werden schlanker, sorgfältiger an Strategie und Wirkung ausgerichtet. Kreative Spielwiesen ohne Ergebnisdruck weichen erhöhter Eigenverantwortung mit klaren Zielvorgaben. Auf der Suche nach **Leadership statt Management** wird der Persönlichkeit hoher Stellenwert eingeräumt, allerdings wird eher über Auswahlprozesse nach solchen Persönlichkeiten gesucht, als ihnen noch viel Zeit und Raum für die Entwicklung im Unternehmen einzuräumen. Vieles, was vor Jahren noch aufwändig vermittelt wurde, wird heute als selbstverständlich vorausgesetzt (IT-Kompetenz, Projektmanagement, Sprachen, Arbeitstechnik) – und dieser Trend wird sich noch verstärken. Damit findet ein **stilles Outsourcing** vieler Bildungsaktivitäten statt: vor allem Führungskräfte müssen sich im Sinn ihrer Employability um die Erhaltung ihrer Basisqualifikationen selbst kümmern. Unternehmen und Organisationen werden zunehmend nur mehr jene Dinge vermitteln, die für sie strategisch relevant und erfolgsentscheidend sind.

Trigon begleitet seit über 25 Jahren die Konzeption von Management Development Programmen und setzt sie mit eigenen TrainerInnen auch bei zahlreichen Unternehmen um. Als Teil eines Personalentwicklungs-Audits führen wir auch die Evaluation bestehender Programme durch.