

Wolfgang Grilz, Brigitta Hager, Martina Scheinecker

## **Management Development – *Need to Have***

### **5 wesentliche Prinzipien bei der Gestaltung von unternehmensinternen Management Development Programmen**

Im folgenden Beitrag werden anhand von zwei Praxisprojekten fünf Prinzipien für die Gestaltung von MD-Programmen dargestellt – die so genannten NEED TO HAVEs. Das sind jene Prinzipien, die nach unserer Meinung in Management Development Programmen jedenfalls berücksichtigt werden müssen:

1. Weiterentwicklung von Führung in der gesamten Organisation
2. Unterstützung der Umsetzung der Unternehmensstrategie
3. Verknüpfung mit HR-Instrumenten und Weiterentwicklung der Grundannahmen über Führung
4. Schaffung von Räumen für bereichs- und hierarchieübergreifenden Dialog, um Vertrauen zu stärken und rasch auf aktuelle Herausforderungen reagieren zu können
5. Agiler Steuerungsprozess unter Beteiligung aller MDP-Stakeholder

### **1 Weiterentwicklung von Führungskräften und Weiterentwicklung von Führung**

Beim Thema Führung geht es um die Steuerung von menschlichem Verhalten. Und zwar zunächst einmal um das eigene Verhalten, mit dem man sich als Führungskraft selbst steuert. Wer im beruflichen Leben in eine Führungsfunktion gelangt und die Aufgabe erhält, andere Menschen zu führen, tut dies im wesentlichen über die Steuerung des eigenen Verhaltens. Das persönliche Verhalten von Führungskräften bildet folglich ein wesentliches Element von Management Development.

Neben dieser personenbezogenen Perspektive von Management Development gibt es noch einen zweiten systemischen Blickwinkel, der sich auf die Organisation bezieht: gute Führung ist demnach nicht bloß eine bestimmte Art von persönlichem Verhalten, sondern ist abhängig von Rahmenbedingungen, die in Organisationen vorzufinden sind.

Entwicklung von Führungskräften auf der Ebene der Organisation bezieht sich auf diese Rahmenbedingungen. Sie berücksichtigt die im Unternehmen vorherrschenden kulturellen Bedingungen und Werthaltungen. MDPs versuchen daher, die Qualität der Führung am strategischen Bedarf auszurichten. Sie berücksichtigen, wer in einem konkreten Unternehmen welche Verantwortung hat, wie hierarchische Beziehungen gelebt werden und welche Führungsinstrumente verwendet werden.

Management Development hat also zwei Perspektiven: Auf der Ebene der Person ist es die Weiterentwicklung der Fähigkeit, sich selbst und andere zu führen. Auf der Ebene der Organisation bezieht es sich auf die Weiterentwicklung des gesamten Führungssystems in einem Unternehmen.

## 2 Unterstützung der Unternehmensstrategie

Je umfassender und unmittelbarer Management Development die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützt, desto größer ist ihr Nutzen für das Unternehmen. Wir sehen 3 wesentliche Wege, wie dies gelingen kann:

### MD-Programme: Elemente und Verknüpfungen



1. Im Zentrum stehen **Qualifizierungsmaßnahmen, die mit ihren inhaltlichen Schwerpunkten auf die competencies – die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Anforderungskriterien an Führung – bezogen sind**: Learning on the job und off the job, möglichst umsetzungsnah, in einem optimalen Mix aus verschiedenen Lernformen: Trainings, Seminare, Lernen in Projekten, Planspielen, unterstützt durch Coaching usw.

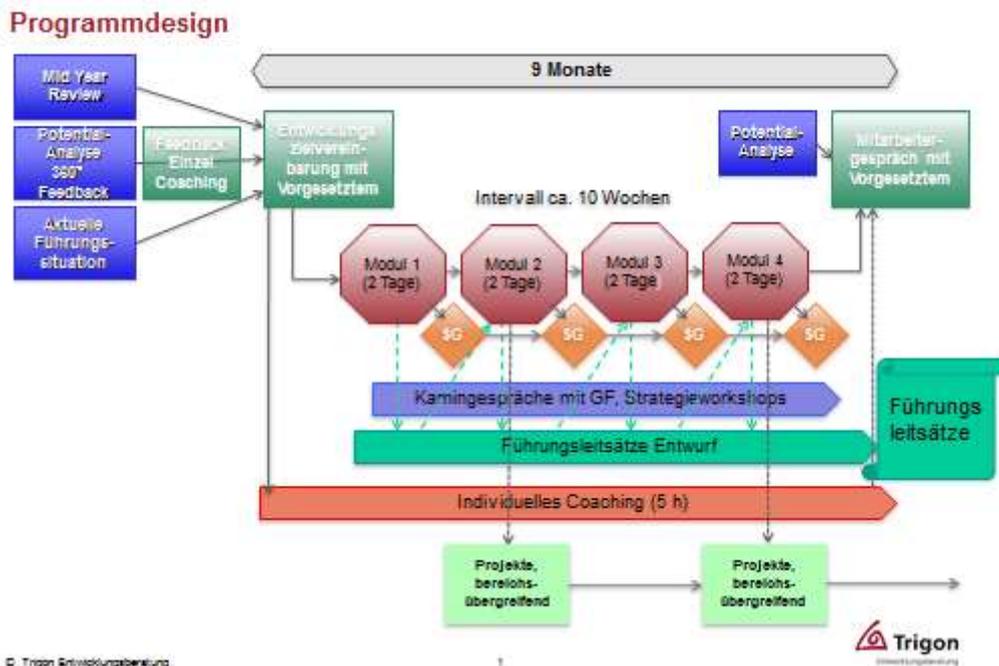
2. Diese Qualifizierung ist umso gezielter, je besser sie unterstützt wird durch den Einsatz von **Instrumenten**, mit denen es möglich ist, Fähigkeiten und Entwicklungspotenzial zu diagnostizieren, Lernschritte bewusst zu steuern und Lernfortschritte möglichst klar zu messen. Es geht hier im wesentlichen um Leistungsbeurteilung, Feedback-Instrumente, Assessments (Self Assessment und Assessment Center). Auch sie müssen an den competencies orientiert sein, um die Unternehmensstrategie optimal zu unterstützen.

3. Aber die strategie-unterstützende Weiterentwicklung von Führung gelingt nicht nur über Qualifizierung und Führungsinstrumente allein, sondern benötigt noch eine andere Ebene, die wir „**Unternehmensdialog**“ nennen: Foren und Formen des Dialoges zwischen Führungskräften, über hierarchische Ebenen, Unternehmensbereiche und Funktionen hinweg. Es braucht Räume, in denen wesentliche Themen, die die Unternehmensentwicklung und Unternehmensstrategie bestimmen, im offenen Dialog bearbeitet werden. Nur so kann hinsichtlich entscheidender Fragen eine von allen getragene Haltung und Orientierung, ein gemeinsamer „mindset“ geschaffen werden.

### 3 Verknüpfung mit den HR-Instrumenten des Unternehmens

#### Praxisbeispiel „FIT for Leadership“

Ein Unternehmen aus der Elektronikbranche mit ca. 350 MitarbeiterInnen hatte einige Change Prozesse zu bewältigen, in denen es um Kundenorientierung, konsequente Kostensenkung und Ausrichtung nach den Kernprozessen ging. Der Unternehmensleitung war bewusst, dass neben dem Ausbau der Marktanteile und dem Erreichen einer österreichweiten Wissensführerschaft auch die werteorientierte Führung einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellte. Aus diesem Grund wurde ein Management Development Programm „FIT for Leadership“ konzipiert, das eng mit der Erarbeitung von unternehmensweiten Führungsleitsätzen verknüpft war.



Am Beginn des Programms stand eine umfangreiche Standortbestimmung, die in einer Entwicklungszielvereinbarung zwischen TeilnehmerIn und unmittelbarem Vorgesetzten und einem roten Faden für das begleitende Coachingprogramm mündete. Am Programmende

wurden die Ziele mittels einer Potenzialanalyse überprüft. In einem Intervall von ca. 10 Wochen fanden vier Module statt, die als „integrierte Module“ gestaltet waren: zu den üblichen Trainingselementen kamen jeweils die Arbeit an den Führungsleitsätzen und die Transferierung aktueller strategierelevanter Themen in den Führungsalltag der TeilnehmerInnen (z.B. Ausweitung des Verkaufsgebietes in die CEE-Region).

Im Rahmen von zwei Managementklausuren wurden die neuen, von den MDP-TeilnehmerInnen vorbereiteten Führungsleitsätze erarbeitet. Dabei reichte der methodische Bogen vom Austausch über persönliche Führungserfahrungen bis hin zum Effizienz-Check der Führungsinstrumente, dem Einsatz eines Unternehmenstheaters oder dem Pflanzen eines „Führungsbaumes“ in der Parkanlage des Unternehmens.

Das Leadershipprogramm war mit den wesentlichen HR-Instrumenten des Unternehmens verknüpft (Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch, Führungsleitbild, Potenzialanalysen, Entsende- und Rückkehrgespräch, Mitarbeiterbefragung) und wirkt bis heute in den Führungsalltag hinein, indem z.B. die Reflexion über die Führungsleitsätze Inhalt des Mitarbeitergesprächs sind.

#### 4 Unternehmensdialog

Anhand eines weiteren Praxisbeispiels zeigen wir, wie im Rahmen eines Führungskräfte-Entwicklungsprogrammes Räume für hierarchie- und bereichsübergreifenden Dialog geschaffen werden können und welchen Nutzen dies bringt.

Eine Organisation mit mehreren hundert MitarbeiterInnen hatte – bedingt durch enormes Wachstum – im Zuge eines Change-Prozesses eine neue Führungs-Ebene geschaffen. Zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses und um die Führungskräfte optimal zu unterstützen, schwierige Führungssituationen kompetent zu bewältigen, wurde ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm mit folgenden Elementen durchgeführt:

- 5 Trainings-Module zu Themen, die im Rahmen der Anforderungskriterien an Führung besonders wesentlich waren
- Begleitende Erarbeitung von Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit
- 5 „Dialog-Veranstaltungen“, jeweils ein- bis zweitägig, in denen an 3 Typen von Themen gearbeitet wurde:

**Unternehmensstrategie und Unternehmensentwicklung:** Z.B. Themen der jährlichen strategischen Planung, Reflexion der Entwicklungsphasen des Unternehmens und daraus resultierende notwendige Entwicklungsschritte.

**Aktuelle Herausforderungen bezüglich Führungsverhalten:** Z.B. Implementierung neuer Führungsinstrumente, gemeinsame Interpretation der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung.

**Beziehungen zwischen den Führungskräften:** Z.B. Abstimmung und Begründung von Entscheidungen zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen, Klärung von wechselseitigen Erwartungen an eine gute Zusammenarbeit.

Die Arbeit in diesen Dialogveranstaltungen unterstützte die Entwicklung eines gemeinsamen Bewusstseins hinsichtlich notwendiger Maßnahmen der Unternehmensentwicklung. Sie förderte, dass zu wesentlichen Fragen der Führung abgestimmte Sichtweisen entwickelt wurden, dass die verschiedenen Bereiche voneinander lernten sowie dass das Vertrauen zwischen den Führungskräften kontinuierlich gepflegt wurde.

## **5 Agiler Steuerungsprozess eines MD-Programms**

Ein Programm zur Entwicklung von Führungskompetenz muss bedarfsorientiert und mit strategischem Weitblick geplant werden – dennoch aber flexibel an relevante Veränderungen angepasst werden. Die Hauptverantwortung für die Steuerung eines Programmes liegt bei HR. Feedbacks von TeilnehmerInnen und deren Führungskräften sowie Perspektiven des Top-Managements müssen systematisch integriert werden, während des Programms und im Anschluss daran muss für Evaluation gesorgt werden.