



wirtschaft weiterbildung

01_11

www.wuw-magazin.de

11,90 Euro

Toolbox_Was tun, wenn der Chef mich demütigt? s. 13

Leadership-Faktoren_Was Top-Manager von anderen abhebt s. 30

Learntec-Kongress_Mehr Struktur und Qualität s. 42

Burn-out macht Karriere

Nach der Krise steigen die Zusammenbrüche s. 18



Leadership-Offensive

In dieser Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ setzen wir unsere Serie, die unter dem Titel „Leadership-Offensive“ steht, mit dem bekannten Führungskräfte-trainer, Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann fort. Die Serie besteht zurzeit aus folgenden Artikeln:

- 07-08_2010** **Visionen:** Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.
- 09_2010** **Change-Management:** Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.
- 11-12_2010** **Tipping-Point:** An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.
- 01_2011** **Potenzialanalyse:** Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.

„Wer von unseren Nachwuchsführungskräften hat eigentlich das Zeug dazu, später einmal Bereichsleiter zu werden oder gar in den Vorstand aufzurücken?“ Das fragt sich so mancher Unternehmenslenker, der gerne von Anfang an in die „richtigen“ Hoffnungsträger investieren würde.

Wir bei Wildenmann Consulting haben uns auf vier Faktoren festgelegt, mit denen wir das Potenzial eines Managers messen können. Drei Faktoren wurden aus vorhandenen Forschungsprojekten übernommen. Ein zusätzlicher Faktor wurde von uns entwickelt und dem Modell hinzugefügt. Es zeigte sich, dass diese vier Faktoren von der Praxis eindeutig bestätigt werden. Sie ermöglichen zum einen eine Definition des „Potenzials“ als Teil der Persönlichkeit, zum anderen können sie zur Prognose von zukünftigem Erfolg im Management verwendet werden. Die vier Potenzialfaktoren heißen:

- 1. Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit** (Die Kompetenz, Visionen zu gestalten, strategisch zu managen, mit mehrdeutigen Situationen umzugehen, Krisen managen zu können.)
- 2. Motivation aus ungelösten Situationen** (Die Kompetenz, Maßstäbe zu setzen, Gestaltungswillen zu haben, Trends und Möglichkeiten zu erkennen.)
- 3. Einfluss auf soziale Systeme** (Die Kompetenz, Orientierung zu geben,

POTENZIAL. Dr. Bernd Wildenmann, Inhaber von Wildenmann Consulting, Ettlingen, setzt seine Managementserie fort, indem er in diesem Fachartikel die vier wichtigsten Potenzialfaktoren für eine Karriere im Management erläutert. Dabei stellt er klar, dass gewisse Potenziale angeboren sein müssen. Harte Arbeit an sich selbst gehört trotzdem zum Aufstieg dazu.

Ist das Ihr nächster Vorstand?

Situationen zu strukturieren, Besprechungen zu leiten, Entscheidungen herbeizuführen.)

- 4. Lernen aus Erfahrung** (Das ist die Kompetenz, Feedback zu suchen und Verhalten zu ändern. Man will ständig Neues lernen.)

Man kann gesichert davon ausgehen, dass das Talent fürs Management genauso angeboren ist, wie das Talent, Golf zu spielen. Potenziale sind definiert als „nicht erlernbares Können“. Mit anderen Worten: Wenn ein Potenzial nicht vorhanden ist, kann es nicht entwickelt werden. Wenn es vorhanden ist, entsteht auch ein Drang, es zur Entfaltung zu bringen. Ganz entscheidend für diese „Entfaltung“ ist die Anzahl der herausfordernden Situationen, die ein Mensch im Berufsleben durchlebt, denn Übung macht den Meister. Deshalb ist es die beste Personalweiterentwicklung, Menschen in herausfordernde Situationen zu bringen und dafür zu sorgen, dass sie nicht scheitern.

Wenn es um die Einschätzung von Managementpotenzial geht, dann kommt in der Regel ein Einzel-Assessment zum Tragen. Den vier zentralen Potenzialfaktoren liegen – wie im Folgenden verkürzt wiedergegeben – jeweils ein achttufiges Modell zugrunde, das zu Assessment-Zwecken noch weiter operationalisiert werden kann. Die acht Stufen repräsentieren

acht Schwierigkeitsgrade bei dem betreffenden Potenzialfaktor. Anhand der 8-Stufen-Modelle lässt sich feststellen, wer seine erfolgskritischen Potenziale wie ausgeprägt hat und sie auch umsetzen kann (Wer in den 8-Stufen-Modellen die Stufen 5 bis 8 erreicht, hat Umsetzungsqualitäten). Es lässt sich sogar vorhersagen, wer bei entsprechender Anstrengung welche Karrierestufe erreichen wird.

1 Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit

Die Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit ist eine „notwendige“ Bedingung für Karriere. Die weiteren drei Funktionen haben eine hinreichende Bedingung. Dies bedeutet: Wenn die Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit den Anforderungen nicht genügt, wird es immer Probleme geben. Kompensieren kann man die Komplexitätsverarbeitungsfunktion nicht. Das 8-Stufen-Modell der Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit hat folgende Ausprägung:

- **Stufe 1:** Eine Person mit einer Komplexitätsverarbeitung der Stufe 1 denkt in „Oder“-Kategorien. Sie sieht nicht die Verknüpfung zwischen Vorgängen und kann nur einen Vorgang nach dem anderen bearbeiten. Sie setzt keine Prioritäten und differenziert nicht zwischen wich- →

→ tigen und unwichtigen Informationen. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: einfach ausführende Tätigkeiten in der Produktion, einfacher Produktverkauf, einfache Sachbearbeitung.

- **Stufe 2:** Eine Person kann auf dieser Stufe Beziehungen zwischen Sachverhalten herstellen. Sie erkennt parallele Zusammenhänge, kann damit tätigkeitsübergreifende Verknüpfungen herstellen und setzt Prioritäten bei konkreten Aufgabenstellungen. Sie legt selbstständig sinnvolle Arbeitsreihenfolgen fest und unterscheidet auf der operativen Ebene Wichtiges von Unwichtigem. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Cross-Selling im Verkauf, komplexer Verkauf, Teamassistenz und gehobene Sachbearbeitung.

- **Stufe 3:** Eine Person, die Stufe 3 bewältigt, ist in der Lage, einen komplexen operativen Prozess abzubilden. Es kommt jetzt die zeitliche Komponente hinzu. Diese Person kann Planungen mit einem zeitlichen Planungsumfang von mehr als einem bis zu zwei Jahren bewältigen und stellt aufeinander aufbauende Zusammenhänge her, die über den momentanen Zeitpunkt hinausgehen. Sie kann Projekte über einen längeren Zeitraum (über ein Jahr) strukturieren und in der Abfolge planen. Sie erkennt kausale Beziehungen. Sie kann Prozesse, die mehrere Unterprozesse beinhalten, steuern. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Installation und Inbetriebnahme einer Maschine oder Anlage, Planung und Durchführung eines Kongresses.

- **Stufe 4:** Eine Person mit dieser Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit kann seriell parallele Fragestellungen bewältigen. Sie ist in der Lage, Interferenzen zwischen Prozessen herzustellen, um so beispielsweise Ressourcenengpässe zu erkennen. Sie kann mehrere Prozesse, die jeweils Unterprozesse beinhalten, steuern und deren Wechselwirkungen und gegenseitige Abhängigkeiten in die Planung mit einbeziehen. Sie findet die Ursachen von Problemen auch in vielfältig vernetzten Situationen oder Umständen und beachtet die vielseitigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen über einen gewissen Zeithorizont hinweg. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Aufbau einer neuen Betriebsstätte oder Management paralleler Vertriebskampagnen.

- **Stufe 5:** Zwischen Stufe 4 und 5 findet der Wechsel vom operativen zum abstrakt konzeptionellen Denken statt. Es muss jetzt auf einem anderen Niveau analysiert und entschieden werden. Das bedeutet, eine Person muss auf einer hohen Abstraktionsebene die Systeme erfassen und Entscheidungen fällen. Eine Person auf dieser Stufe erfasst eindimensionale Managementprobleme auf komplexen Ebenen, analysiert sie und trifft adäquate Entscheidungen. Sie entwickelt strategische Positionierungen für einzelne Disziplinen, bezieht Trends, die mit ihrem Bereich in Zusammenhang stehen, in strategische Überlegungen mit ein, priorisiert wichtige strategische Fragestellungen höher als dringende operative Fragestellungen. Themenstellungen auf dieser Ebene sind: Wie gehen wir vor, um neue Kunden zu gewinnen? Was können wir tun, um Kosten einzusparen? Wie entwickeln sich die Bedürfnisse unserer Kunden? Wie können wir darauf reagieren?

- **Stufe 6:** Diese Stufe verlangt eine entschieden höhere Abstraktionsfähigkeit und Kombinationsfähigkeit. Eine Person auf dieser Komplexitätsstufe erfasst mehrdimensionale Managementprobleme in ihrer Abhängigkeit, analysiert sie und trifft adäquate Entscheidungen. Sie erfasst Zusammenhänge zwischen verschiedenen Disziplinen und Bereichen auf hohem Abstraktionsniveau im strategischen Bereich und kann durch die Verknüpfung von einzelnen Erkenntnissen im strategischen Bereich neue, unerwartete Lösungen kreieren. Sie findet sinnvolle Gesamtzusammenhänge, indem sie verschiedene, scheinbar nicht zusammenhängende Positionen verknüpft. Sie bezieht auch Trends, die zunächst scheinbar nicht relevant sind und/oder scheinbar nicht mit dem Anliegen verbunden sind, mit in ihre Entscheidungen ein. Diese Person kann die Zusammenhänge zwischen mehreren Funktionen erfassen (Einkauf, Logistik, Fertigung, Anlage, Verkauf) und kann den kritischen Pfad und den entscheidenden Zusammenhang erkennen und zu einer Entscheidung führen. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Lösung eines Ressourcenproblems im Bereich Produktion, das durch Managementprobleme im gesamten Prozess der Wertschöpfung verursacht wird. Oder: Entwicklung einer Vision für

ein Unternehmen. Diese Vision verknüpft latente Kundenerwartungen, die Mentalität der Mitarbeiter und die Nutzung von zentralen logistischen Veränderungen.

- **Stufe 7:** Jetzt kommt die zeitliche Komponente (die prozessnahe Betrachtung) dazu. Die rein parallele Betrachtung genügt nicht mehr. Der Erfolg liegt in der Bewältigung eines umfangreichen und komplexen Prozesses. Ein ideales Beispiel für eine solche Fragestellung ist die erfolgreiche Bewältigung eines Fusionsprozesses oder ein geplantes Wachstum einer mittleren oder größeren Firma zu ermöglichen. Eine Person auf dieser Stufe kann den gesamten Prozess gedanklich abbilden. Diese Person ist immer „fünf Züge voraus“. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Das Wachstum eines Unternehmens geplant gestalten. Oder: Einen mehrjährig geplanten Turn-around-Prozess mit hoher Durchdringung bewältigen.

- **Stufe 8:** Auf der Stufe 8 können mehrere komplexe, zeitlich relevante Fragestellungen bearbeitet werden. Es gibt verschiedene parallel sequenziell durchzuführende Projekte wie: Sicherung der Finanzierung des Wachstums, Schaffung der Führungsstruktur und Bereitstellung der dafür notwendigen Führungskräfte, Aufbau und Inbetriebnahme der Fertigungsstätten, Aufbau des Vertriebs. Je bewusster und in sich vernetzt geplanter diese Einzelprojekte bewältigt werden, umso reibungsloser wird der gesamte Prozess ablaufen. Eine Person auf Stufe 8 bewältigt parallel auf jeweils höchster Komplexitätsebene gestaltete Prozesse und kann mehrdimensional aufgebaute Systeme und Strukturen erfolgreich einführen und wirksam machen. Sie schafft es, die möglichen Synergien durch die Durchdringung und Beherrschung des Prozesses aus Fusionen zu realisieren und kann Interferenzen zwischen unternehmensweiten Prozessen erkennen und unter Beachtung der zeitlichen Komponente parallel Prozesse zum Erfolg bringen. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Umstrukturierung eines Konzerns mit hoher planerischer antizipativer Durchdringung. Oder: Realisierung einer langfristigen geplanten Strategie.

Fallbeispiel: In einem international tätigen Industrieunternehmen war jahrelang der

AUTOR



Dr. Bernd Wildenmann

arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen

mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmungen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern.

Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG

Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160

D-76275 Ettlingen

Tel. (+49) 07243 5230800

www.wildenmann.com

Servicebereich von einem Manager geführt worden, der in seiner Komplexitätsverarbeitungs-fähigkeit überfordert war. Stufe 5 wäre mindestens die Voraussetzung gewesen, Stufe 2 hat er höchstens bewältigt. Diese Überforderung zeigte sich im Ergebnis an mehreren Stellen. Nachdem Chancen zur Marktausweitung nicht erkannt und somit nicht genutzt wurden, konnten die Umsatzerwartungen des Vorstands und die stets sinkenden Stückzahlen bei den Ersatzteilen nur durch ständige Preiserhöhungen aufgefangen werden. Was wahrlich zu einem Teufelskreis führte. Auf der anderen Seite stellte dieser Manager Führungskräfte ein, die entweder genau auf oder unter seinem Niveau waren. „Ärmel hochkrem-peln“ war die Devise. Nicht strategisch die Sache angehen. Das Image des Bereichs innerhalb der Organisation sank immer mehr. Die Motivation der Mitarbeiter sank auf ein Minimum.

2 Motivation aus dem Ungelösten

Ein angehender Top-Manager trägt den Impuls in sich, ungelöste Situationen un-
verzüglich anzugehen und daraus Moti-
vation zu schöpfen. Der Potenzialfaktor

„Motivation aus dem Ungelösten“ wird in dem Buch „Überlebensfaktor Führung“ von S. Crainer, P. Hodgson und R.P. White (Signum Verlag, Wien 1997) ausführlich beschrieben. Die Botschaft der Autoren lautet: Ein guter Manager ist von den Herausforderungen der Zukunft fasziniert. Er kann eine inspirierende und lebendige Aufbruchstimmung erzeugen. Er versteht es, komplexe Sachverhalte einfach und bildhaft zu verdeutlichen und zu interpretieren, sodass sie von allen verstanden werden. Je stärker eine Person von ungelösten Fragestellungen angezogen wird, desto größer ihr Managementpotenzial. Um messen zu können, wie intensiv jemand angezogen wird, untergliedert man diesen Potenzialfaktor in acht Stufen. Die Stufen 1 bis 5 haben einen Bezugspunkt zum eigenen Umfeld – das heißt, die Motivation des Ungelösten konzentriert sich auf die „eigene Box“. Bei den Stufen 6 bis 8 geht man aus der „eigenen Box“ heraus. Man interessiert sich dann für die Themen außerhalb des angestimmten Bereichs – und das alles nicht aus kommerziellem Interesse, sondern aus intrinsischer Motivation! Die moderne Testpsychologie kann einschätzen, wie sich die „Motivation aus dem Ungelösten“ im Laufe eines Arbeitslebens entwickeln wird. Dazu braucht man nur das derzeitige Interesse am Neuen zu messen. Ein Mitarbeiter befindet sich in Bezug auf diesen Potenzialfaktor auf ...

- **Stufe 1**, wenn er keine Reaktion zeigt auf neue Sachverhalte. Er ignoriert neue, bessere Lösungsansätze und gibt sich mit der altbewährten Herangehensweise zufrieden. Er nimmt keine neuen Sachverhalte wahr.
- **Stufe 2**, wenn er neue Aufgaben und Problemlagen verdrängt und die Augen vor komplexen Themen verschließt und sie nicht angeht.
- **Stufe 3**, wenn er Interesse zeigt an ungelösten Aufgaben und Wissensdrang entwickelt, wenn ihm unbekannt Themen vorgelegt werden. Er wird auf komplizierte Sachlagen aufmerksam, in denen er noch keinen konkreten Lösungsansatz erkennen kann.
- **Stufe 4**, wenn er eigenständig Motivation entwickelt und sich an die neuen Aufgaben herantastet. Er setzt sich für

ungelöste Problemstellungen ein und hat den Drive, neue Aufgaben auszuüben. Er handelt selbstständig an kurzfristigen oder langfristigen Aufgaben, nimmt aktiv Verbesserungen vor. Er übernimmt anstehende Aufgaben und bleibt ausdauernd am Lösungsprozess.

- **Stufe 5**, wenn er die jeweiligen Lösungsetappen bis zum Endziel definiert und stets neue Level in der Qualität der Zielerreichung setzt.

- **Stufe 6** (ab hier: Interessen „außerhalb der Box“), wenn er Interesse zeigt an ungelösten Aufgaben außerhalb seines bisherigen Tätigkeitsbereichs. Er entwickelt Wissensdrang, wenn ihm unbekannt Themen vorgelegt werden. Er wird auf komplizierte Sachlagen aufmerksam, in denen er noch keinen konkreten Lösungsansatz erkennen kann.

- **Stufe 7**, wenn er eigenständig Motivation entwickelt und sich an ungelöste Problemstellungen herantastet. Er hat Drive, neue Aufgaben auszuüben. Er arbeitet selbstständig an kurzfristigen oder langfristigen Aufgaben.

- **Stufe 8**, wenn er die jeweiligen Lösungsetappen bis zum Endziel definiert und bei der Zielerreichung stets neue Level in der Qualität festlegt. Er setzt Leistungsstandards.

3 Einfluss auf soziale Systeme

Manager tragen einen „Führungsimpuls“ in sich, der sie dazu bewegt, ungefragt soziale Situationen zu gestalten. Sie greifen zum Beispiel sofort in Führungssituationen ein, wenn ein Vakuum entsteht. Sie fangen sofort an zu strukturieren, wenn Orientierungslosigkeit vorhanden ist. Sie nehmen Einfluss – sei es, dass sie den Verlauf einer Sitzung in ihre Hand nehmen oder dass sie bestimmte unzureichende Zustände anprangern. Es gelingt einer Führungskraft, andere durch eine natürliche Autorität für ihre Ideen zu begeistern.

Die Wissenschaft sagt uns, dass der Führungsimpuls eine angeborene Persönlichkeitsdisposition ist. Das geht zum Beispiel aus dem Motiv-Test von Professor Dr. Steven Reiss hervor, der das „Machtmotiv“ für angeboren und für unabdingbar für einen Führungser- →

→ folg hält. Das Persönlichkeitsinventar „Workplace Big Five“ kommt zu einer ähnlichen Aussage: Es weist nach, dass der angeborene Impuls zum Einfluss auf soziale Systeme eindeutig mit dem Erfolg als Führungskraft zusammenhängt. In einer internen Forschungsarbeit wurde von Wildenmann Consulting ermittelt, wie Führungsdispositionen mit ökonomischem Erfolg in Beziehung stehen. Ertragskritische Persönlichkeitsfaktoren im Sinne eines Unternehmenserfolgs sind demnach: „Die Führungskraft packt die Dinge an und treibt sie mit Ausdauer voran“ und „Die Führungskraft nimmt in unübersichtlichen Situationen das Ruder in die Hand und fängt an, die Situation zu strukturieren“. Wildenmann Consulting entwickelte ein „8-Stufen-Modell“, das den Einfluss auf soziale Systeme beschreibt:

- **Stufe 1:** Die Person nimmt Einfluss auf hierarchisch untergeordnete Personen und versucht die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 2:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die Meinung der hierarchisch untergeordneten Personen wird verändert, sodass sich Entscheidungen ändern.
- **Stufe 3:** Die Person nimmt Einfluss auf hierarchisch gleichgestellte Personen und versucht die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 4:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die Meinung der hierarchisch gleichgestellten Personen wird verändert, sodass sich gegebenenfalls Entscheidungen ändern.
- **Stufe 5:** Die Person nimmt Einfluss auf hierarchisch übergeordnete Personen und versucht die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 6:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die Meinung der hierarchisch übergeordneten Personen wird verändert, sodass sich gegebenenfalls Entscheidungen ändern.
- **Stufe 7:** Die Person nimmt Einfluss auf externe Menschen (außerhalb des eigenen Unternehmens) und versucht mit den zur Verfügung stehenden Mitteln die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 8:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die

Meinung der beeinflussten externen Personen wird verändert, sodass sich gegebenenfalls Entscheidungen ändern.

4 Lernen aus Erfahrung

Die Entwicklung einer Führungskraft hängt entscheidend davon ab, welche Erfahrungen sie gemacht hat und welche Lehren sie aus ihren Erfahrungen gezogen hat. Der Potenzialfaktor „Lernen aus Erfahrung“ wurde von M. M. Lombardo und C. D. McCall zum Mittelpunkt ihres Buchs „Erfolg aus Erfahrung – Effiziente Lernstrategien für Manager“ (Klett-Cotta, Stuttgart 1995) gemacht. Grundsätzlich gilt: Der Faktor „Lernen aus Erfahrung“ korreliert sehr hoch mit beruflichem Erfolg. Nur durch Erfahrung kann eine Führungskraft abschätzen, wie man mit Vorgesetzten umgeht, wie man ehemalige Kollegen führt, mit schwierigen Kunden verhandelt oder notfalls Mitarbeiter entlässt. Diese und viele andere Lektionen lernt man „an der Front“.

Lombardo und McCall führten vor etwa 20 Jahren eine bahnbrechende Untersuchung durch. Sie baten Manager aus US-Konzernen: „Wenn Sie zurückdenken, sind Ihnen sicher einige Ereignisse in Erinnerung geblieben, die ihr Führungsverhalten dauerhaft verändert haben. Nennen Sie mindestens drei solcher Schlüsselerlebnisse Ihrer Karriere! Was war passiert? Was haben Sie daraus gelernt?“ Die befragten Führungskräfte schilderten insgesamt 616 Ereignisse. Daraus konnten fünf Typen von Lernchancen definiert werden (siehe Seite 35). Der Potenzialfaktor „Lernen aus Erfahrung“ lässt sich durch acht aufeinander aufbauende Stufen (8-Stufen-Modell) beschreiben:

In den Stufen 1 bis 4 geht es um das Lernen im konkreten Bereich, das Lernen von genau beschreibbaren Fertigkeiten durch üben.

- **Stufe 1:** Eine Person auf der Stufe 1 kann den eigenen Lernbedarf bezüglich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten erkennen, geht dem aber nicht nach. Sie erkennt Schwächen bei sich, wenn sie von anderen darauf hingewiesen wird, ändert aber nichts.
- **Stufe 2:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen

und Fertigkeiten und setzt sich Lernziele. Sie ist sich über Schwächen bewusst und versucht sie durch Übung zu verringern. Sie setzt sich das Ziel, die Kompetenz für ein neu entdecktes Lernfeld zu erlernen, und ist bereit, sich zu verbessern und Neues zu erlernen.

- **Stufe 3:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten und erwirbt die entsprechenden Kompetenzen. Sie ist sich über Schwächen bewusst und verringert sie durch Übung. Sie arbeitet, wenn sie ein Lernfeld in einem Aufgabenbereich neu entdeckt, erfolgreich an der Entwicklung in diesem Lernfeld, verbessert sich und lernt Neues, wenn es um konkrete Fertigkeiten und Kenntnisse geht.

- **Stufe 4:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten und erwirbt die entsprechenden Kompetenzen überdurchschnittlich schnell. Sie ist sich über Schwächen bewusst und verringert sie sehr rasch durch Übung. Sie kommt, wenn sie ein Lernfeld in einem Aufgabenbereich für sich entdeckt hat, überraschend schnell zu einer Verbesserung. Sie verbessert sich ständig und lernt immerzu Neues, wenn es um konkrete Fertigkeiten und Kenntnisse geht. Sie macht Fehler, bezogen auf einfache Aufgaben, immer nur einmal.

In den Stufen 5 bis 8 geht es um komplexe Kompetenzen, wie zum Beispiel soziale Kompetenzen oder das Lernen zu Lernen.

- **Stufe 5:** Eine Person auf Stufe 5 kann den eigenen Lernbedarf bezüglich abstrakter Bereiche, wie im Bereich Verhalten, Persönlichkeit oder soziale Kompetenzen, erkennen, geht dem aber nicht nach. Sie erkennt, wenn sie von anderen darauf hingewiesen wird, Schwächen in einem abstrakten Bereich, aber ändert daran nichts.

- **Stufe 6:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich Fähigkeiten oder Reaktionsweisen und setzt sich Lernziele. Sie ist sich über Schwächen auf allen Ebenen bewusst und versucht sie durch Übung zu verringern. Sie setzt sich das Ziel, die entsprechenden Fähigkeiten auszubilden, wenn sie ein

So geht Lernen aus Erfahrung

Karriereturbo. Umfragen unter karriereorientierten Führungskräften haben gezeigt, dass es folgende fünf Arten von Lernchancen gibt, die das Berufsleben für Aufsteiger bereithält:

· **Frühzeitig führen.** An erster Stelle steht die „Herausforderung in jungen Jahren“. Die ersten Erfahrungen im Berufsleben haben starke Auswirkungen auf den späteren Karriereverlauf. Frühe Führungserfahrungen zählen zum Beispiel zu den wichtigsten Einflüssen auf die berufliche Entwicklung. Führung gilt als eine Fertigkeit, die sich nur durch praktische Erfahrung, vorzugsweise vor dem 30. Lebensjahr, erwerben lässt.

· **Überzeugen ohne Macht.** An zweiter Stelle steht die Erfahrung, dass man durch geschicktes „Überzeugen“ führen kann und nicht nur, weil man formale Macht über andere hat. Andere Menschen zum Handeln zu bewegen, wenn sie sich nicht dazu verpflichtet fühlen, stellt eine der härtesten Führungsherausforderungen dar. Sie stellt hohe Ansprüche an die Überredungskunst. Die Projektarbeit und die Arbeit in einem Stab bieten die Chance, diese Fähigkeit zu lernen. Insbesondere die Projektarbeit kann sehr lehrreich sein: Der Nachwuchs lernt, mit der eigenen Unwissenheit umzugehen, und andere Personen, über die man keine Weisungsbefugnis hat, durch eine Nutzenargumentation zur Kooperation zu bewegen.

· **An vorderster Front zupacken.** Die dritte Lernchance besteht darin, dass man an „vorderster Front“ gezwungen ist, die Ärmel aufzukrempeln – zum Beispiel, indem man etwas ganz Neues aufbauen muss (neue Filiale, neue Produktionslinie, neue Märkte) oder indem man einen Unternehmensbereich wieder flottmachen soll (Reorganisation) oder weil sich der bestehende Aufgabenbereich sprunghaft erweitert. In solchen oft chaotischen Situationen lernen junge Manager zum Beispiel, Wichtiges von Unwichtigem

zu unterscheiden oder Mitarbeiter auszuwählen und zu motivieren.

· **Rückschläge wegstecken.** Die vierte Lernchance besteht darin, dass ein Jungster „Härtesituationen“ durchstehen muss. Das kann ein persönliches Trauma (schwerer Unfall), ein Karriere Rückschlag (wegen offensichtlicher Schwächen), ein radikaler Arbeitsplatzwechsel (wegen einer Fusion), ein geschäftlicher Fehler (schlechtes Urteilsvermögen) oder ein Leistungsproblem bei einem Untergebenen sein. Die beschriebenen Härten unterscheiden sich von anderen Entwicklungserfahrungen dadurch, dass sie mit dem Gefühl des persönlichen Versagens einhergehen. Die Führungskraft hat selbst etwas getan oder zu tun versäumt, was zu einem Misserfolg führte.

· **Sich am Chef reiben.** Die fünfte Lernchance liegt in der Auseinandersetzung mit dem direkten Vorgesetzten. Erfolgreiche Karrieristen lernen am Anfang ihres Berufslebens von „guten“ Chefs genauso wie von „schlechten“. Ist ein Chef gut, hat er eine Vielzahl von bemerkenswerten Eigenschaften, die der aufstrebende Manager nachahmen kann. Ist ein Chef schlecht, gibt er ein Beispiel dafür, wie man es nicht machen sollte. Ein talentierter Nachwuchsmanager erfährt dann aus erster Hand, wie ein Manager sich selbst zugrunde richten kann. Das gewährt ihm Einblick in die Mechanismen des Scheiterns, weil er erkennt, dass jede Stärke auch eine Schwäche sein kann. Viele Top-Manager sagen, sie seien gerade „trotz“ eines schlechten Vorgesetzten nach oben gekommen.

(Quelle: Wildenmann Consulting, Ettlingen)

Lernfeld in irgendeinem Bereich für sich entdeckt. Sie ist bereit, sich als Person zu verbessern und Neues zu erlernen.

• **Stufe 7:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich Fähigkeiten oder Reaktionsweisen und erwirbt die entsprechenden Kompetenzen. Sie ist sich über Schwächen auf allen Ebenen bewusst und verringert sie durch Übung. Sie verbessert sich, wenn es um abstrakte Entwicklungen im Bereich Persönlichkeit geht.

• **Stufe 8:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lern- und Entwicklungsbedarf und erwirbt die entsprechenden Fähigkeiten oder zeigt das angestrebte Denken oder Verhalten überdurchschnittlich schnell. Sie zeigt

konstant zunehmend erfolgreichere Verhaltensweisen und macht einen einmal unterlaufenen Fehler, egal in welchem Bereich, nie wieder.

In diesem 8-Stufen-Modell ist die erste Stufe auch die „niedrigste“. Stufe 1 heißt, den Lernbedarf erkennen können. Die zweite Stufe beinhaltet die Reflexion des Lernbedarfs. In der dritten Stufe kann der Mitarbeiter den Transfer zu neuen Aufgabengebieten leisten, und in der vierten Stufe (wenn es um das Verhalten geht) erreicht er einen Lernfortschritt, der über dem Durchschnitt liegt. Befindet sich ein Mitarbeiter auf Stufe fünf, so erkennt er seinen Lernbedarf im abstrakten Lernbereich. In Stufe sechs reflektiert er neue

Lernnotwendigkeiten im abstrakten Lernbereich. Kann der Mitarbeiter ein neues Lernverhalten in die Praxis übernehmen, befindet er sich auf Stufe sieben. Die höchste Stufe wird erreicht, wenn ein Mitarbeiter in Schnelligkeit und Intensität überdurchschnittlich stark im abstrakten Bereich lernt. Der Potenzialfaktor „Lernen aus Erfahrung“ ist sehr wichtig, weil er die Tiefe und Schnelligkeit bestimmt, mit der sich zu Beginn des Berufslebens und später die anderen Potenzialfaktoren verbessern lassen. Je stärker der Faktor Lernen ausgeprägt ist, umso schneller und intensiver erwirbt eine Person die für eine Führungskraft wichtige Sozialkompetenz in allen Einheiten.

Dr. Bernd Wildenmann ● →

Hat Ihre Nachwuchskraft das Zeug zum Top-Manager?

Checkliste. Mit diesem Kurz-Fragebogen kann eine Führungskraft das Potenzial eines Mitarbeiters grob einschätzen. Die Aufgabe lautet: Lesen Sie jede Aussage durch und überlegen Sie, ob sie auf die einzuschätzende Person im privaten oder beruflichen Bereich zutrifft. Zur Bewertung der 20 Aussagen steht Ihnen eine siebenfach abgestufte Skala zur Verfügung.

Kreuzen Sie bitte an: 0 = trifft gar nicht zu; 1 = trifft kaum zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = trifft teilweise zu; 4 = trifft eher zu; 5 = trifft überwiegend zu; 6 = trifft völlig zu

		trifft gar nicht zu	trifft kaum zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit								
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1.	trifft transparente Entscheidungen, auch wenn die Sachverhalte komplex sind							
2.	kann höchst abstrakte Probleme einfach und verständlich darstellen							
3.	filtert aus unübersichtlichen Daten schnell das Wesentliche heraus							
4.	erklärt sehr schwierige Sachverhalte einfach und schlüssig							
5.	trifft nachvollziehbare Entscheidungen bei strategisch komplexen Fragestellungen							
Motivation aus dem Ungelösten								
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1.	entwickelt innerhalb ihres Aufgabenbereichs eigenständig neue Konzepte							
2.	sieht permanent Verbesserungsbedarf und stößt Veränderungen aktiv an							
3.	findet es schwer, sich mit dem Altbewährten zufriedenzugeben							
4.	wird auf Lücken und Unstimmigkeiten in bestehenden Konzepten aufmerksam							
5.	hinterfragt Gegebenheiten kritisch, um Verbesserungen anzustoßen							
Einfluss auf soziale Systeme								
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1.	wird als natürliche Autorität anerkannt und kann sich durchsetzen							
2.	ergreift die Initiative für ihre Mitarbeiter, welche dann ernst genommen werden							
3.	kann Mitarbeiter für ihre Ideen gewinnen und begeistern							

4.	nimmt auf das Verhalten gleichgestellter Personen Einfluss und dient diesen als Orientierung								
5.	ergreift auf der Vorgesetztenenebene die Initiative, welche auch ernst genommen wird								
Lernen aus Erfahrung									
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6	
1.	ist offen für Veränderung; analysiert Erfolge und Misserfolge auf Hinweise für Verbesserungen								
2.	reflektiert eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten und überträgt diese in ihre Aufgabenbereiche								
3.	erkennt durch Wahrnehmung und Feedback Lernbedarf in Bezug auf ihre komplexen Kompetenzen								
4.	scheut sich nicht vor anspruchsvollen Aufgaben, sondern versucht, Lösungsansätze auf ihren Bereich zu übertragen und entwickelt sich stetig weiter								
5.	reflektiert eigenen Lernbedarf hinsichtlich Fähigkeiten oder Reaktionsweisen und setzt sich Lernziele bei komplexen Themen								

Auswertung:

- | | | | | | |
|--------------------------|------------|-------------------------|------------|---------------------------|------------|
| 0 – trifft gar nicht zu | = 0 Punkte | 3 – trifft teilweise zu | = 3 Punkte | 5 – trifft überwiegend zu | = 5 Punkte |
| 1 – trifft kaum zu | = 1 Punkt | 4 – trifft eher zu | = 4 Punkte | 6 – trifft völlig zu | = 6 Punkte |
| 2 – trifft eher nicht zu | = 2 Punkte | | | | |

1. Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Komplexitätsverarbeitungssysteme
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Komplexitätsverarbeitungssysteme
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Komplexitätsverarbeitungssysteme

2. Motivation aus dem Ungelösten

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Motivation aus dem Ungelösten
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Motivation aus dem Ungelösten
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Motivation aus dem Ungelösten

3. Einfluss auf soziale Systeme

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Einfluss auf soziale Systeme
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Einfluss auf soziale Systeme
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Einfluss auf soziale Systeme

4. Lernen aus Erfahrung

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Lernen aus Erfahrung
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Lernen aus Erfahrung
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Lernen aus Erfahrung

Anmerkung:

Dieser hier abgedruckte Kurz-Fragebogen dient der Fremdeinschätzung. Eine Führungskraft kann sich damit einen ersten Eindruck verschaffen, ob ein Mitarbeiter durch ein Förderprogramm für eine Position in der oberen Führungsebene vorbereitet werden sollte.

Infrage kommen Kandidaten, die bei „Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit“ über 20

Punkten und sonst jeweils über 15 Punkten liegen. Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit hat vereinfacht gesagt etwas mit Intelligenz und mit der Fähigkeit zu tun, mehrere Dinge erfolgreich parallel erledigen zu können. Die Komplexitätsverarbeitungskompetenz ist die „notwendige“ Bedingung.

Die anderen Potenzialfaktoren sind „hinreichende“ Bedingungen für Führungserfolg

im Top-Management. Der Kurz-Fragebogen wurde aus einem wissenschaftlichen Fragebogen mit 294 Items abgeleitet indem nur jene Items ausgewählt wurden, die besonders hoch mit dem jeweiligen Potenzialfaktor korrelieren.

Quelle: Wibke Wildenmann, Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Ettlingen (www.wildenmann.com)

INTERVIEW. Die manroland AG ist einer der führenden Hersteller von Drucksystemen für den Rollen- und Bogenoffsetdruck. Die weltweite Krise der Verlagsbranche zwingt auch die Druckmaschinenhersteller auf Sparkurs. Trotzdem investieren die Augsburger weiterhin gezielt in die Personalentwicklung. Wir sprachen mit Gerd Finkbeiner, dem Vorstandsvorsitzenden der manroland AG, über die Erfolgsfaktoren seiner Karriere.

„Frühe Herausforderungen prägen Persönlichkeit“

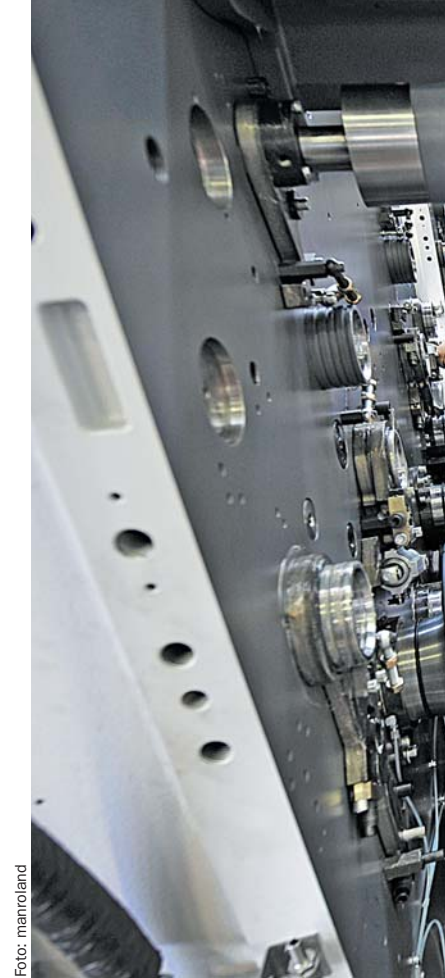


Foto: manroland

Wann war Ihnen klar, dass Sie das Zeug zum Vorstandsvorsitzenden haben?

Professor Gerd Finkbeiner: Nach dem Studium hatte ich die Vorstellung, ich könnte irgendwo irgendwann Leiter einer Druckerei werden. Um mich vor meinem geistigen Auge als Vorstand zu sehen, musste ich erst zehn Berufsjahre absolvieren. Das waren allerdings sehr prägende Jahre. Ich bin heute sicher, wenn ich nicht durch so eine prägende Schule gegangen wäre, dann hätte ich es nicht zum Vorstand gebracht.

Talent allein reicht also nicht ...

Finkbeiner: Wichtig ist auch, wie diese Veranlagung ausgeprägt wird im Laufe des Berufslebens. Ich selbst hatte das einmalige Glück, nach dem Studium bei einem Münchner Unternehmer zu arbeiten, der jungen Menschen gleich eine Menge abverlangt hat. Dieses Lernen durch ständige Herausforderungen war nicht immer leicht, aber hat meine Entwicklung stark beeinflusst.

Können Sie ein Beispiel für eine für Sie herausfordernde berufliche Situation geben?

Finkbeiner: Mein Berufsleben startete ich

als Projektingenieur bei der Eurografica Exportförderungs GmbH in München. Dort wurde ich mit 28 Jahren von meinem Chef zu Rupert Murdoch nach Australien geschickt. Der hatte 1987 einen Konkurrenten aufgekauft und suchte nach einem Konzept, wie er seine unterschiedlichen Druckereien intelligent zusammenlegen und optimieren könnte. Ich bin mit Murdoch durch Australien geflogen, habe mit ihm über die Organisation von Druckereien diskutiert und letztlich haben wir in München einen millionenschweren Großauftrag bekommen.

Für mich war es sehr prägend, Aufgaben gestellt zu bekommen, die man in anderen Unternehmen erst mit viel mehr Erfahrung und nach deutlich mehr Berufsjahren bekommt. Und ich bin sicher, dass ich durch diese intensive Berufserfahrung auch in meiner Persönlichkeitsentwicklung einen Schub bekommen habe, der sonst nicht stattgefunden hätte. Ich wäre damals nie von mir aus auf die Idee gekommen, mich vorzudrängen und Murdoch zu akquirieren. Jeder braucht beim Berufseinstieg einen Menschen in seiner Nähe, der einen fordert und fördert. Nur so können sich die eigenen Veranlagungen optimal entwickeln.

Was kann der Einzelne beitragen, um seine Karriere zu beschleunigen?

Finkbeiner: Parallel zur Förderung durch einen starken Vorgesetzten muss jeder lernen, sich selbst zu beobachten und an seinen Stärken und Schwächen zu arbeiten. Als Student hatte ich die Vorstellung, vielleicht in einem Konzern als Leiter einer Druckerei zu arbeiten. Erst im Laufe der Zeit habe ich herausgefunden, dass mir nicht nur die Technik, sondern auch der Umgang mit Menschen Spaß macht. Ich habe dann alles daran gesetzt, diese Stärke auszubauen. Das war ein anstrengender Weg, denn als Ingenieur glaubt man nicht auf Anhieb, dass Kommunikation der Schlüsselfaktor ist, der darüber entscheidet, ob man sich im Berufsleben leicht tut oder nicht.

Sollte man junge Leute nicht schneller in wichtige Positionen befördern?

Finkbeiner: Manche Change-Programme könnten vielleicht mit jungen Führungskräften schneller zum Erfolg geführt werden. Andererseits geht man als junger Mensch an Herausforderungen oft mit einem geringeren Risikobewusstsein heran, weil man nicht alles bis zum Ende durchdenkt. Junge Manager holen sich



Gerd Finkbeiner (rechts), Vorstandsvorsitzender der manroland AG. Produktion einer Druckmaschine am Standort Augsburg (links).

manchmal eine blutige Nase, während die Älteren ziemlich genau wissen, wo die Gefahren lauern. Aber grundsätzlich kann ich sagen, dass man mit jüngeren Führungskräften eher in der Lage ist, Dinge zu verändern.

Wir haben in einigen Fällen sehr gute Erfahrungen gemacht damit, dass Leitwölfe, die noch einige Jahre bis zur Pensionierung gehabt hätten, ohne Gesichtsverlust ins zweite Glied zurücktreten, um ihrem Stellvertreter Platz zu machen. Diese Führungskräfte standen dann den jüngeren Führungskräften weiterhin als Mentor oder Coach zur Verfügung.

Was fordern Sie von einer Führungskraft, wenn Sie sagen, sie sollte lebenslang lernen?

Finkbeiner: In jedem Unternehmen entwickeln die Mitarbeiter sehr viele gute Ideen, die durch bequeme Führungskräfte oder durch starre Strukturen ausgebremst werden. Lernen heißt auf der Ebene der Führungskräfte, dass sie ein Leben lang wachsam sein müssen. Es gilt eine Antenne dafür zu entwickeln, wenn wegweisende Ideen zu fördern sind, weil sie ja ansonsten nicht nach oben kommen. Führungskräfte sollten ein Leben lang

nicht aufhören zu lernen, offen zu sein für die Anregungen ihrer Mitarbeiter. Sie sollten zuhören können und auch wenn es schwerfällt die eigene Rolle infrage stellen können. Ich behaupte, in jedem Unternehmen liegen Innovationen offen da und werden trotzdem nicht genutzt. Wir selbst haben das gemerkt, als wir im Frühjahr 2010 unser System des Innovations- und Ideenmanagements überarbeitet haben.

Wie lernen Sie persönlich?

Finkbeiner: Ich lerne aus vielen direkten und oft sehr offenen Gesprächen mit Mitarbeitern und Betriebsräten. Ich erzeuge bei meinen Führungskräften manchmal Frust, weil ich mir meine Informationen direkt von der Basis hole. Ich rede zum Beispiel mit den Arbeitern in der Kantine. Man muss sich halt die Mühe machen, die Menschen so anzusprechen, dass sie das Vertrauen haben, frei zu reden und dass sie sicher sein können, keine Nachteile zu erleiden. Nach solchen Gesprächen Sorge ich dafür, dass unsere Führungskräfte bestimmte Ideen fördern oder bestimmte Missstände abstellen. Manchmal sagen die Führungskräfte zu ihren Untergebenen: „Das muss der Finkbeiner aber nicht

wissen.“ Solche Führungskräfte kriegen richtig Ärger mit mir. Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass es sich lohnt, den Mund aufzumachen, wenn er merkt, dass etwas schief läuft und etwas verbessert werden könnte.

Nutzen Sie Coaching?

Finkbeiner: Wir haben uns auf unserem letzten Vorstands-Workshop vorgenommen, dass sich jeder Vorstand coachen lässt. Wir führen gerade einen sehr wichtigen Change-Prozess durch, der höchste Anforderungen an jeden Mitarbeiter und auch an jeden Vorstand stellt.

Wie sind Sie in die Führungsnachwuchsentwicklung involviert?

Finkbeiner: Wir haben zwei Führungskräfteentwicklungsprogramme – eines für das Mittelmanagement und eines für den oberen Führungskreis. Beide haben wir trotz des schwierigen ökonomischen Umfelds selbstverständlich weitergeführt. Für mich bieten die beiden Entwicklungsprogramme regelmäßig die Chance, dass ich über das Jahr hinweg die Hand am Puls habe und die Entwicklung einzelner Nachwuchskräfte beobachten kann.

Martin Pichler ● →

Management Development bei der manroland AG

Personalentwicklung. Bei der manroland AG, Augsburg, gibt es zwei aufeinander aufbauende Förderprogramme für den Managementnachwuchs. Rudolf Erndl, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, erklärt die wichtigsten Bausteine. Bei den Entwicklungsprogrammen handelt sich um:

1 Das International Management Development Program (IMDP).

Dieses Förderprogramm wendet sich an junge Führungskräfte aus dem Mittelmanagement. Es besteht aus vier Modulen: 1. Persönlichkeit und Kommunikation (u.a. Rolle als Führungskraft, Feedback und Kritik, Teambuilding, Meetings). 2. Change- und Projektmanagement (u.a. Verständnis von Change-Prozessen, Standards des Projektmanagements, Projektsimulation, Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Rolle als Teamleader). 3. Leadership (u.a. Führungsmodelle und -Tools, situativ führen, motivieren, delegieren, Ziele setzen, Erfolgsfaktoren des Teammanagements). 4. Strategisch und unternehmerisch handeln (u.a. die eigene Aufgabe bei der Strategieumsetzung kennen, manroland-Strategieinstrumente im Arbeitsalltag gezielt nutzen, als Führungskraft Modell für die Unternehmenskultur sein, Erfolgsfaktoren einer Strategieimplementierung kennen).

2 Das Strategic Management Development Program (SMDP).

Dieses Förderprogramm wurde für die Mitglieder des oberen Führungskreises entwickelt. Es soll sie fit machen für strategisch bedeutsame Positionen im Topmanagement. Auch dieses Programm besteht aus vier Modulen: 1. Persönlichkeit und Führung (u.a. Potenzial und Kompetenzen, Feedback und Reflexion der eigenen Persönlichkeit, Analyse der Engpässe im jeweiligen Verantwortungsbereich). 2. Vision, Strategie und Werte (u.a. der eigene Verantwortungsbereich in drei Jahren, Tipping Points der Entwicklung, Visionen in die Praxis umsetzen, die Werte meiner Mitarbeiter und ihre Bedeutung für die Strategieumsetzung). 3. Change-Management (u.a. Erfolgsfaktoren, Zuversicht aufbauen, Mitarbeiter auf Innovationen vorbereiten). 4. Performance-Management und Coaching.

Wesentliche Bestandteile des IMDP, um erfolgreiches Lernen sicherzustellen, sind: Jeder Teilnehmer legt mit seinem Vorgesetzten und der Personalentwicklung einen individuellen Lernplan mit Transferaktivitäten fest. Die Teilnehmer bringen in das Programm individuelle Probleme aus dem Führungsalltag ein und erhalten (auch zwischen den Modulen) zu konkreten Führungssituationen Feedback-



Rudolf Erndl, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, der manroland Gruppe.

Session zum Beispiel in Form des „kollegialen Coachings“. In einem Modul wird mit einem „Action Learning“ Projekt gesellschaftlicher Nutzen gestiftet und zugleich reale Projekterfahrung reflektiert und optimiert. Letztlich dient das IMPD auch dazu, dass obere Führungskräfte die IMPD-Teilnehmer besser kennen lernen, weil sie sie zum Beispiel als Paten die Transferaktivitäten begleiten. Am Ende des IMPD gibt es den „Management Dialog“ als gemeinsame Abschlussveranstaltung mit Repräsentanten des Topmanagements.

Wichtige Bestandteile des SMDP, um das Lernen der bereits gestandenen Führungskräfte zu forcieren, sind ein 360-Grad-Feedback, ein Selbsteinschätzungs-Tool, um den Einfluss der Persönlichkeit auf den Führungsstil offenzulegen, und die Anfertigung eines „Leadership-Meisterstücks“. Das Meisterstück ist ein individuelles Projekt, das während des SMDP bearbeitet wird. Dieses Projekt sucht sich jeder Teilnehmer in seinem Verantwortungsbereich, und zwar unter der Maßgabe, dass es eine anspruchsvolle Führungsaufgabe zum Gegenstand hat. Das kann der größte Abteilungseingpass sein oder eine wichtige strategische Priorität, die bislang noch nicht bearbeitet wurde. Die Arbeit am Meisterstück wird von einem Paten aus dem Topmanagement begleitet.

Auch hier wie beim IMDP ergibt sich ein Kennenlernen, bei dem das Topmanagement mehr über den Nachwuchs erfährt als bei einem Assessment-Center. „Das Gute an dieser Art des Assessments ist, dass es keine Sieger und keine Verlierer gibt“, freut sich Rudolf Erndl, Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung der manroland AG.

Martin Pichler ●