

INNOVATIVE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

als Beitrag zur dauerhaften Bindung
von Leistungsträgern an das Unternehmen

Sibylle Jung, Jürgen Weißenrieder

1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Veröffentlichungen zu Untersuchungen bzgl. des Führungsklimas in deutschen Unternehmen unter Überschriften wie "Hass auf den Chef" erwecken den Eindruck, dass sämtliche Bemühungen der letzten Jahrzehnte von Personalentwicklern, Trainern und Coaches in Richtung der Entwicklung einer positiven Führungskultur, in der Leistung Spaß machen soll, nichts bewirken konnten.

Die Ergebnisse solcher Untersuchungen besagen beispielsweise, dass 88% der Arbeitnehmer schon mindestens einen Chef hatten, mit dem sie schlecht ausgekommen sind und sich mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter über schwierige Chefs mindestens einmal in der Woche ärgern, jeder zehnte sogar mehrmals am Tag.

Während Berufseinsteiger bei der Auswahl des Arbeitsplatzes in erster Linie die Aufgabeninhalte als Entscheidungsgrund für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers nennen, gewinnt mit zunehmender Berufserfahrung der Faktor "Qualitäten des Chefs" bei Wechselüberlegungen an Gewicht. In unserer Beratungspraxis hat sich gezeigt, dass bereichsbezogene überdurchschnittliche Fluktuationsquoten regelmäßig Rückschlüsse auf mangelnde Führungsqualitäten des Vorgesetzten zulassen.

Sind also alle Ausgaben für Führungskräftetrainings und -entwicklungsprogramme in der Vergangenheit wirkungslos verpufft? Hätte man stattdessen nicht besser Prämien für Mitarbeiter ausgeschüttet und auf diesem Wege einen Beitrag zu Motivation und Bindung an das Unternehmen geleistet?

Trotz aller berechtigten Kritik am Führungsverhalten im Unternehmensalltag, ist es sicher wenig hilfreich, nun auf Führungskräfte das Feuer der Dauerkritik zu eröffnen und eine regelrechte Stigmatisierung zu betreiben.

Wer selbst Führungsverantwortung wahrnimmt, weiß wie schwierig es bisweilen ist, den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden und wie zerrissen und einsam man sich in der "Sandwichposition" zwischen den Anforderungen des eigenen Chefs und den Ansprüchen und Bedürfnissen der Mitarbeiter fühlen kann. Viele Führungskräfte haben den Eindruck, Unterstützung weder von oben noch von unten zu erhalten. Anforderungen an Führungskräfte steigen kontinuierlich und einem Anspruch, stets als "Supermann /-frau oder Übermensch" zu agieren, mit der Gabe, es allen immer recht zu machen, kann auf Dauer auch der beste Chef nicht gerecht werden.

Manchem Mitarbeiter, der selbst im Laufe seiner Entwicklung Führungsverantwortung übernimmt und zur kritischen Selbstreflexion fähig ist, wird spätestens mit Wahrnehmung der eigenen Führungsaufgabe bewusst, dass es ihm selbst auch nicht in jeder Situation gelingt, den ehemals formulierten Ansprüchen an die perfekte Führungskraft in allen Punkten gerecht zu werden. Und dies trotz des festen Vorsatzes, aus eigener leidvoller Erfahrung alles ganz anders und vor allem besser zu machen.

Also, was tun? Gar nichts, wenn sich scheinbar nichts verändern lässt?

Die Qualität der Führungsleistung spielt für die dauerhafte Bindung von Leistungsträgern an ein Unternehmen und die Produktivität der geführten Teams eine ganz entscheidende Rolle. Eine kompetente Führungskraft schafft einen Rahmen innerhalb dessen Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung und Neigung eingesetzt und kontinuierlich gefördert werden. Dies bildet die Basis dafür, dauerhaft Arbeitsergebnisse auf einem hohen Niveau zu erzielen.

In Anbetracht einer wirtschaftlichen Entwicklung, in deren Folge die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Flexibilität und Innovationsleistung der Mitarbeiter durch Rationalisierung stetig steigen, stellt ein zielgerichtetes Programm zur Verbesserung der Führungsleistung eine sinnvolle Investition dar. Vorausgesetzt dieses Programm bewirkt eine erfolgreiche Veränderung in die angestrebte Richtung.

Auch die steigenden Kosten für die Suche, Auswahl und Einarbeitung qualifizierter Mitarbeiter unterstreicht, dass sich Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Führungskultur und damit auch zur dauerhaften Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen beitragen, rentieren.

Unsere Erfahrung zeigt, dass eine positive Veränderung der Führungskultur eines Unternehmens realisierbar ist. Maßnahmen dürfen allerdings nicht auf der Stufe des externen Einmal-Trainings für einzelne Führungskräfte oder eines Standardprogramms für alle nach dem Motto "in drei Tagen zur kompetenten Führungskraft" stecken bleiben, wenn sich wirklich etwas verändern soll.

Es gilt Abstand davon zu nehmen, Führungskräfte im "luftleeren Raum", nur auf sich selbst gestellt und ohne Beteiligung der Bezugsgruppen, wie z. B. die direkten Vorgesetzten, die Kollegen oder die Gruppe der eigenen Mitarbeiter, zu kompetenten Führungskräften entwickeln zu wollen. Vielmehr muss es gelingen, sowohl den Vorgesetzten der an Förder- und Trainingsmaßnahmen beteiligten Führungskräfte ihre Verantwortung für das Thema Führung im Unternehmen deutlich zu machen, als auch die Mitarbeiter aus ihrer "Opferrolle" zu holen und alle aktiv und verantwortlich am Veränderungsprozess in Richtung einer Verbesserung der Kultur von Führung und Zusammenarbeit zu beteiligen.

Als relativ wirkungslos hat sich auch erwiesen, Standardtrainings überzustülpen, die weder die Besonderheiten der Kultur einer Organisation noch einer Branche berücksichtigen. Hierzu ein Beispiel: Ein Unternehmen der Energieversorgung mit langer Tradition, überwiegend langjährigen Mitarbeitern, geprägt durch eine starke gesetzliche Reglementierung und eine große Zahl an Verwaltungsvorschriften setzt andere Schwerpunkte bei den Anforderungen an eine erfolgreiche Führungskraft als beispielsweise ein Start-up-Unternehmen im IT-Bereich.

Für die Führungskraft im ersten Fall mit Rahmenbedingungen wie der Liberalisierung des Strommarktes stellt beispielsweise die Förderung

von Innovation, unternehmerischem Denken, und die Erhöhung der Kundenorientierung eine Herausforderung dar. Allzu hierarchisches, formalistisches und bewahrendes Denken und Handeln gilt es zugunsten einer stärkeren Flexibilität und einer verstärkten Teamorientierung zu reduzieren. Die Führungskraft im IT-Unternehmen sieht sich dagegen mit Themen wie einem schnellen Wachstum, dem Führen in einer Matrixorganisation, ungeklärten Abläufen und einem hohen Anspruch der Mitarbeiter an die Teamorientierung der Führungskraft konfrontiert. Die Herausforderung liegt hier darin, mehr Struktur und klare Orientierung zu schaffen und bei aller Teamorientierung die Führungsrolle verantwortungsvoll wahrzunehmen. Die großgeschriebene Teamorientierung darf nicht als Argument für fehlende Führungsleistung dienen.

Solche branchen- und unternehmensspezifischen Unterschiede gilt es auch im Rahmen des Trainingsprogrammes zu berücksichtigen. Denn erfolgreiche Führungskräfteentwicklung bedeutet immer auch, sich mit der Kultur, den Werten und Vorstellungen über Führung auseinander zu setzen und innerhalb der Organisation von- und miteinander zu lernen.

Im Folgenden stellen wir ein von uns in Unternehmen unterschiedlicher Branchen erfolgreich realisiertes Programm zur Führungskräfteentwicklung vor, das die oben beschriebenen Voraussetzungen erfüllt.

2. Welchen Beitrag leistet das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zur Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen?

Das im Folgenden präsentierte Führungskräfte-Entwicklungsprogramm leistet sowohl direkt als auch indirekt einen Beitrag zur dauerhaften Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass mangelnde Führungsqualitäten des direkten Vorgesetzten häufig Auslöser für die Fluktuation erfolgs- und entwicklungsorientierter Mitarbeiter darstellen.

Führungsmängel haben in vielerlei Hinsicht negative Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation, -produktivität und die Identifikation mit dem Unternehmen. Einige Beispiele zu Auswirkungen von Führungsmängeln machen dies deutlich:

- Innovationen/Verbesserungsideen werden von der Führungskraft als Angriff auf die eigene Kompetenz verstanden und unterdrückt oder

als eigene Ideen verkauft. Der betroffene Mitarbeiter fühlt sich um Anerkennung betrogen und findet innerhalb der Organisation kein Forum, um auf sich als Potenzialträger aufmerksam zu machen. Als Reaktion werden Verbesserungsideen zurückgehalten.

- Die Führungskraft setzt sich mit eher leistungsschwachen Mitarbeitern, die wenig Engagement zeigen, nicht aktiv, mit dem Ziel einer Verbesserung, auseinander. Die Führungsverantwortung wird nicht wahrgenommen. Die Führungskraft vermeidet mögliche Konflikte oder zieht sich resignativ zurück. Das Arbeitspensum der leistungsstarken Mitarbeiter, die entstehende Leistungsdefizite dauerhaft auffangen müssen, steigt ständig. Es entsteht der Eindruck von ungerechter Behandlung und Vernachlässigung bei den Leistungsträgern. Auf Seiten der leistungsschwachen Mitarbeiter entsteht weder Handlungsdruck zur Veränderung des eigenen Verhaltens noch werden Maßnahmen zur Unterstützung in Richtung einer Verbesserung der Situation unternommen.
- Lob und Anerkennung für überdurchschnittliche Leistungen bleiben aus, Mitarbeiter erfahren keine Wertschätzung für ihr Engagement und reduzieren unter Umständen ihren Einsatz.
- Eine gezielte Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter durch Weiterbildung findet nicht statt, da die Führungskraft Weiterbildung ausschließlich als Kostenfaktor versteht und den Nutzen für die Weiterentwicklung der Kompetenz der Mitarbeiter und damit für die Steigerung der Leistungsfähigkeit der eigenen Abteilung nicht erkennt.
- Karriereperspektiven über die Team- oder Abteilungsgrenze hinaus werden Mitarbeitern nicht aufgezeigt, da der Mitarbeiter im eigenen Bereich gehalten werden soll. Bieten sich dort keine Entwicklungsperspektiven sieht der Mitarbeiter sich in einer "Karrieresackgasse".
- Zur Lösung von Konflikten innerhalb eines Teams wird durch eine schwache Führungskraft kein aktiver Beitrag geleistet, was zu einer kontinuierlichen Verschlechterung des Klimas der Zusammenarbeit beiträgt und Motivation und Leistungsfähigkeit innerhalb des Teams durch Reibungsverluste in der Zusammenarbeit dauerhaft schwächt.
- Durch mangelnde Information und Kommunikation von Seiten der Führungskraft bleiben Ziele und Entscheidungen für Mitarbeiter intransparent und werden als willkürlich empfunden. Unternehmensziele sind nicht nachvollziehbar, eine Identifikation bleibt aus. Ein Mitarbeiter, der nicht weiß, worum es geht im Unternehmen und seinen eigenen Beitrag nicht erkennen kann, wird auch keine Bindung an die Organisation entwickeln.

Dass ein Mitarbeiter unter solchen Rahmenbedingungen seinen Arbeitgeber insgesamt eher kritisch beurteilt, die persönliche Leistungsmotivation sinkt und bei entsprechenden Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt eine Umorientierung stattfindet, ist eine (psycho-)logische Konsequenz. Insbesondere qualifizierte, leistungsstarke und flexible Mitarbeiter neigen dazu, eine Veränderung anzustreben, mit guten Chancen, bessere Angebote auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten. Gerade auf diesen Mitarbeitertypus, der einen aktiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet, ist das Unternehmen jedoch angewiesen.

Durch die Steigerung der Führungskompetenz der Teilnehmer und die Umsetzung des Erlernten in die Praxis wird damit indirekt auch ein Beitrag zur Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen geleistet.

Die enge Verknüpfung mit professionellen Personalmanagementinstrumenten zur Unterstützung der Führungsleistung, wie die Einführung von Mitarbeitergesprächen, Beurteilungs- und Zielvereinbarungssystemen ermöglichen eine höhere Verbindlichkeit, was die Förderung von Mitarbeitern betrifft.

Ein direkter Einfluss auf die Bindung ergibt sich für die Teilnehmer am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm. Den teilnehmenden Führungskräften wird signalisiert, dass das Unternehmen einen aktiven Beitrag zur Entwicklung der persönlichen Führungskompetenz leistet und hierzu auch Investitionen tätigt. Zugleich wird der Stellenwert des Themas Führung in der Organisation deutlich gemacht und ein gemeinsames Führungsverständnis geschaffen.

Führungsnachwuchskräften wird durch das Angebot der Teilnahme am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zudem deutlich gemacht, dass sie als Potenzialträger erkannt werden und ihnen Perspektiven aufgezeigt werden.

Der modulare, prozesshafte Aufbau des Trainingsprogramms (das gesamte Programm erstreckt sich über eine Zeitdauer von ca. 1,5 bis 2 Jahren), die hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Trainingsgruppen und die Bildung von Lerngruppen mit dem Auftrag des gegenseitigen Coachings, fördert den Aufbau hierarchie- und bereichsübergreifender persönlicher Netzwerke innerhalb der Organisation, die ebenfalls die persönliche Bindung an das Unternehmen verstärken.

3. Welche Ziele werden mit dem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm verfolgt?

Der durch das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm eingeleitete Veränderungsprozess setzt sowohl auf der Ebene der gesamten Organisation als auch bei der einzelnen Führungspersönlichkeit an. Ein organisationsweiter Veränderungsprozess wird insbesondere gewährleistet durch die Gestaltung des Programms als Lernprozess, in den alle Führungsebenen einer Organisation sowie in einem zweiten Schritt auch die Mitarbeiter aktiv einbezogen werden. Durch die Bearbeitung individueller Führungsthemen und die Arbeit auf der Basis der persönlichen Stärken und Verbesserungspotenziale der Führungskräfte werden zielgerichtet individuelle Verbesserungen erzielt.

Die Führungskräfte erhalten zielgerichtet Unterstützung bei der Erweiterung der eigenen Führungskompetenz und werden dabei als Multiplikatoren verstanden, die Wissen, Erfahrungen und Werte, die im Rahmen des Programms vermittelt werden, über ihre Teams in die Organisation tragen.

Schwerpunkt: Unternehmensbezogene Ziele

- Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns
- Auseinandersetzung mit der gelebten Führungskultur und gemeinsame Entwicklung einer positiven Führungskultur, welche die Erreichung strategischer Unternehmensziele unterstützt
- Positive Aktivierung aller Führungskräfte zur kompetenten Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle
- Einführung oder Ausbau eines kooperativen Führungsstils (nach dem Konzept des situativen Führens)
- Erarbeiten und gemeinsames Umsetzen von Führungsinstrumenten
- Systematischer Aufbau von Unterstützungspotenzialen, die es den Führungskräften ermöglichen, Hilfe bei der Lösung schwieriger Führungsaufgaben innerhalb des Unternehmens zu erhalten
- Steigerung der Verantwortungsübernahme für den Unternehmenswandel entsprechend der strategischen Ausrichtung des Unternehmens

- Freisetzen brachliegender Leistungs- und Innovationspotenziale bei Führungskräften und durch ein kompetenteres Wahrnehmen der Führungsaufgabe in der Folge auch bei den Mitarbeitern
- Steigerung der Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung im Unternehmen
- Verstärkung der Bindung von Leistungsträgern und Nachwuchsführungskräften an die Organisation

Schwerpunkt: Personenbezogene Ziele

- Erkennen persönlicher Stärken und Verbesserungspotenziale bei der Wahrnehmung der eigenen Führungsaufgaben
- Ausbau der persönlichen Führungskompetenz
- Steigerung der Konfliktlösungskompetenzen
- Erweiterung des individuellen Verhaltens- und Handlungsrepertoires, um situations- und personengerecht zu agieren
- Verbesserung des Selbstmanagements
- Steigerung der persönlichen Leistungseffektivität und -effizienz
- Verbesserung der Motivation und der persönlichen Bindung an die Organisation durch Aufbau interner Netzwerke und eines gemeinsamen Führungsverständnisses

4. Welche Erfolgsvoraussetzungen sind für die Zielerreichung im Sinne einer Sicherung des Transfers in den Führungsalltag zu erfüllen?

Zu den zentralen Kritikpunkten an Führungskräfte Trainings zählt der mangelnde Transfer der vermittelten Inhalte in die Führungspraxis der Teilnehmer. Die direkt nach Abschluss des Trainings noch vorhandene hohe Umsetzungsmotivation der Teilnehmer zerbricht schnell an der Realität des Führungsalltags. Vermitteltes Wissen erscheint bei Unverständnis der Mitarbeiter gegenüber einem veränderten Verhalten der Führungskraft und fehlender Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten nicht anwendbar. Zudem wird eine positive Führungsleistung in den meisten Unternehmen weder konsequent eingefordert noch beurteilt oder anerkannt. Systematische Förder- und Unterstützungsangebote innerhalb der Organisation, die über den Besuch von Trainings-

veranstaltungen hinausgehen, fehlen weitgehend. Durch die Vermittlung von Standardinhalten wurden in der Vergangenheit die individuellen Belange und Bedürfnisse der Teilnehmer und die spezifischen Anforderungen der Organisation zu wenig berücksichtigt.

Die fehlende Einbindung der Bezugsgruppen (Vorgesetzte und Mitarbeiter der Teilnehmer) reduzierten die Verbindlichkeit der Umsetzung angestrebter Veränderungen und verhinderten die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses.

Im Rahmen des von uns umgesetzten Führungskräfte-Entwicklungsprogramms wird der Transfer in die Führungspraxis durch folgendes Vorgehen gewährleistet:

- Gestaltung eines Lernprozesses und keine Einmalaktion
- Die gesamte Maßnahme ist modular aufgebaut und erstreckt sich über einen Zeitraum von ca. 1,5 bis 2 Jahren (vgl. Abbildung 6).
- Verhaltensänderungen sind im Allgemeinen nicht von heute auf morgen realisierbar, sondern benötigen Zeit. Um ein adäquates Führungsverhalten zu erlernen oder eingefahrene Verhaltensweisen zu verändern, reicht eine reine Vermittlung von Führungswissen nicht aus. Eine dauerhafte Ergebnisveränderung in die angestrebte Richtung erfordert Arbeit auf drei Ebenen: Wissen, Einstellung und Verhalten (Wissensveränderung + Einstellungsveränderung + Verhaltensänderung = Ergebnisveränderung).
- Ein Hinterfragen und Verändern von Einstellungen und das Ausprobieren und Einüben neuer und zu Beginn ungewohnter Verhaltensweisen, erfordert kontinuierliche Arbeit und Pflege sowie eine zielgerichtete Unterstützung. Im Rahmen des Trainingsprogramms werden durch den Trainingsaufbau, das Angebot an Inhalten und den Einsatz unterschiedlichster Trainingsmethoden das Führungswissen erweitert, Einstellungen in Frage gestellt und überdacht, neue Verhaltensweisen eingeübt, Umsetzungsbemühungen unterstützt und der Umsetzungserfolg kontinuierlich kontrolliert.
- Individuelle Bedarfserhebung auf der Basis formulierter unternehmensspezifischer Anforderungen an Führungskräfte unter aktiver Beteiligung der Führungskräfte. Um das Programm auf die unternehmensspezifischen Erfordernisse zuzuschneiden, findet vor Beginn des Trainingsprogramms ein Workshop (Phase-0-Workshop) statt, mit dem Ziel, aktuelle und zukünftige Anforderungen an das Unternehmen und die daraus abzuleitenden Anforderungen an Führungskräfte zu formulieren. Auf der Basis dieses Anforderungskatalogs entsteht ein Raster zur Beurteilung der Führungsleistung (vgl.

Beschreibung zum Phase-0-Workshop). Bereits an der Erarbeitung dieser Grundlagen werden Führungskräfte aktiv beteiligt und ihre Verantwortung für das Thema Führung im Unternehmen deutlich gemacht.

- Vereinbarung konkreter Lern- und Umsetzungsziele
- Zwischen Teilnehmer und direktem Vorgesetzten werden im Rahmen eines Vier-Augen-Gesprächs vor Besuch des ersten Trainingsmoduls und zwischen den Trainingseinheiten Lern- und Umsetzungsziele sowie erforderliche unterstützende Maßnahmen vereinbart.
- Hohe Praxisorientierung der Trainingsinhalte
- Im Rahmen der Trainingseinheiten werden konkrete Fälle aus der Führungspraxis der Teilnehmer bearbeitet. Durch zusätzlichen Einsatz von Übungen und Spielen, die Führungssituationen simulieren, werden Auswirkungen des eigenen Führungsverhaltens direkt erlebbar gemacht und die Erkenntnisse auf die Praxis übertragen.
- Begleitende Maßnahmen zur Kontrolle und Unterstützung des Umsetzungserfolgs.
- Follow-up- Maßnahmen zur Umsetzungs- und Erfolgskontrolle zwischen den Trainingseinheiten und die Bildung unternehmensinterner Teilnehmer-Lerngruppen zur gegenseitigen Unterstützung bei der Verfolgung der Umsetzungsziele erhöhen dauerhaft den Umsetzungserfolg des Programms.
- Im Anschluss an den Besuch der Trainingsmodule finden zwischen Führungskraft und direktem Vorgesetzten Gespräche zu Trainingsinhalten, Schlussfolgerungen für die Führungspraxis und der konkreten Umsetzung statt. Hierbei wird auch besprochen, wie der direkte Vorgesetzte die Umsetzungsziele unterstützen kann.
- Darüber hinaus besteht das Angebot eines begleitenden telefonischen Coachings durch das Trainerteam. Teilnehmer, die im Verlauf der Maßnahme auf Umsetzungsschwierigkeiten stoßen oder aktuelle Führungssituationen reflektieren möchten, können sich auf diesem Weg Unterstützung beim Trainerteam holen.

Aktive Einbindung aller Führungsebenen in den Lernprozess

- Alle Führungsebenen werden in den Prozess aktiv einbezogen, zum einen durch die Teilnahme am Programm und zum anderen durch die Einbindung im Rahmen der Vier-Augen-Gespräche (Teilnehmer

und direkter Vorgesetzter), die zwischen den Trainingseinheiten stattfinden.

Einbindung der Mitarbeiterebene (ohne Führungsverantwortung)

- Durch Maßnahmen wie Führungskräftefeedback (Vorgesetztenbeurteilung) und Teamentwicklung für die Family-Groups (Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team) im Anschluss an das Trainingsprogramm für Führungskräfte, werden auch die Mitarbeiter aktiv in die Entwicklung einer positiven, leistungs- und motivationsfördernden Führungskultur einbezogen.

Enge Verzahnung des Trainingsprogramms mit unterstützenden Personalmanagement-Instrumenten

- Verfügt eine Organisation noch nicht über geeignete Personalmanagementinstrumente, die die Führungsleistung positiv unterstützen, so bietet sich an, die Entwicklung und Einführung geeigneter Instrumente, parallel durchzuführen (z. B. Einführung von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungssystem, Beurteilungssystem, leistungsorientierte Vergütung).

Umsetzung des Family-Group-Prinzips bei der Zusammensetzung der Trainingsgruppen

- Die Zusammensetzung der Trainingsgruppen erfolgt nach dem Family-Group-Prinzip. Dies bedeutet, dass innerhalb der einzelnen Trainingsgruppe möglichst alle Führungskräfte eines Bereiches hierarchieübergreifend vertreten sind, was den Vorteil bietet, dass die besprochenen Themen und Praxisbeispiele für die Teilnehmer direkt anwendbar sind und die Führungskräfte eines Bereiches mit- und voneinander lernen. Darüber hinaus führt es zu einer Erhöhung der Verbindlichkeit getroffener Vereinbarungen und beschlossener Maßnahmen, da die Teilnehmer tagtäglich zueinander in Kontakt stehen. Der horizontale bereichsübergreifende Austausch und die Bildung von Netzwerken ist dennoch gewährleistet, da sich die einzelne Trainingsgruppe aus den Family-Groups mehrerer Bereiche zusammensetzt.

5. Wie ist das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm aufgebaut?

Einen Überblick über die Gestaltung des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms bieten die Abbildungen 6-8.

Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm lässt sich in drei Phasen unterteilen.

5.1 Analysephase

Zielsetzung: Feststellung des konkreten unternehmens- und personenbezogenen Bedarfs und Klärung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen.

5.2 Trainings- und Umsetzungsphase

Zielsetzung: Durchführung der Trainingseinheiten und parallel Erarbeitung unterstützender Personalmanagementinstrumente.

5.3 Evaluierungs- und Ausbauphase

Zielsetzung: Reflexion der Maßnahme, Erfolgskontrolle und Ausbau der Erfolge durch begleitende Maßnahmen.

Zu 5.1 Analysephase

Wie wurde unternehmensübergreifend der Bedarf der Maßnahme ermittelt?

Der grundsätzliche Bedarf der im Rahmen der Maßnahme vermittelten Qualifikationen (vor allem Handlungs- und Methodenkompetenzen sowie Soft Skills, die im Rahmen der kompetenten Wahrnehmung von Führungsfunktionen und für das Management des Unternehmenswandels erforderlich sind) wurde in Gesprächen mit Führungskräften der ersten und zweiten Ebene unterschiedlicher Organisationen und Branchen festgestellt.

Der erkannte Qualifikationsbedarf stellt hauptsächlich eine Reaktion auf aktuelle sozial-kulturelle Veränderungen (wie z. B. Wertewandel und damit einhergehende veränderte Ansprüche von Mitarbeitern an die Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten) und technisch-wirtschaftliche Einflüsse (wie veränderte Marktbedingungen durch Globalisierung, Einsatz neuer Informationstechnologien etc.) dar.

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, erfordern diese Umfeldbedingungen vermehrt Fähigkeiten von Führungskräften, den Unternehmenswandel unter aktiver und motivierter Beteiligung der Mitarbeiter zu gestalten, um Leistungsträger dauerhaft an die Organisation zu binden. Die Komplexität der Anforderungen und der im Rahmen der Entscheidungsfindung zu berücksichtigenden Informationen, machen es zudem unmöglich, fundierte Entscheidungen als Alleinherrscher in der Führungsfunktion zu treffen, ohne das vielschichtige Expertenwissen der Mitarbeiter zu nutzen. Werden brachliegende Potenziale der Mitarbeiter und Synergien, die aus Teamleistungen entstehen, nicht genutzt, kann dem wirtschaftlichen Druck mit seinen Anforderungen bzgl. einer verbesserten Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung sowie einer erhöhten Produktivität auf Dauer nicht erfolgreich begegnet werden.

Wie wird der konkrete Unternehmensbedarf ermittelt?

Der unternehmensspezifische Bedarf und damit die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte, werden im Phase 0-Workshop identifiziert. Diese Anforderungen bilden die Grundlage für die individuelle Standortbestimmung, aus der wiederum Teilnehmer-Lernziele abgeleitet werden.

Phase-0-Workshop

Der Grundstein für das Projekt wird in zwei eintägigen Workshops gelegt. Dieser zweiteilige Workshop bildet den Prozessstart, auch zur Realisierung von begleitenden Personalmanagement-Projekten. Zielsetzung des Workshops ist die Erarbeitung eines Anforderungsprofils für Führungskräfte im Unternehmen. Das gemeinsam entwickelte Anforderungsprofil dient anschließend bei der individuellen Standortbestimmung der Teilnehmer als Messlatte für die Festlegung der Lernziele.

Der Workshop hat darüber hinaus den Effekt, mögliche Widerstände abzubauen und eine positive Basis für Veränderung und Engagement zu schaffen. Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, die den Teilnehmern ohne Vorbereitung verordnet werden, haben häufig zur Folge,

dass sie insbesondere von erfahrenen, langjährigen Führungskräften nicht als Unterstützung und Investition in ihre persönliche Entwicklung verstanden werden, sondern als Infragestellen ihrer Führungskompetenz oder nur als unnötige zeitliche Zusatzbelastung. Dies hat Widerstände zur Folge, die sich in "negativer Stimmungsmache" gegen das Programm mit entsprechenden Auswirkungen auf die Akzeptanz der Maßnahme auch bei den anderen Teilnehmern oder im Fernbleiben von der Maßnahme äußern können. Die Effekte/Erfolge der Maßnahmen werden damit deutlich reduziert. Durch die gezielte Beteiligung von kritischen Meinungsträgern am Phase-0-Workshop und die damit verbundene Schaffung eines Bewusstseins und der Einsicht für die Notwendigkeit von Veränderungen, wird Akzeptanzproblemen und Widerständen frühzeitig entgegengewirkt.

An folgenden Leitfragen orientiert sich der Phase-0-Workshop:

- Welche Rahmenbedingungen (z. B. wirtschaftlich, marktbezogen, rechtlich, sozio-kulturell) haben sich geändert oder werden sich voraussichtlich ändern?
- Welche aktuellen und zukünftigen Anforderungen leiten sich daraus für die Führungskräfte der Organisation ab?
- Wie agiert eine kompetente Führungskraft, die den gestellten Anforderungen gerecht wird?
- Welche beobachtbaren Verhaltensweisen zeigt eine im Sinne der Anforderungen erfolgreich agierende Führungskraft?
- Welche Führungsleitlinien können auf der Basis dieser Erkenntnisse formuliert werden?
- Durch welche Personalmanagementinstrumente/-maßnahmen können die Führungskräfte bei der Erfüllung der Anforderungen zusätzlich unterstützt werden?
- In welcher Form sollen die Standortbestimmungen für die Teilnehmer am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zur Ermittlung des individuellen Lernbedarfs durchgeführt werden?

Als Ergebnis der Phase 0 entstehen somit unter Beteiligung der Führungskräfte ein Anforderungsprofil und ein Maßnahmenplan für die Entwicklung und den Einsatz von Personalmanagementinstrumenten, die auf hohe Akzeptanz stoßen und passgenau auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind. Zudem wird vereinbart, auf welcher Basis die Standortbestimmungen zur Ermittlung des individuellen Lernbedarfs der Teilnehmer durchgeführt werden.

Die Einführung von Instrumenten eines modernen Personalmanagements allein verändern das Führungsverhalten noch nicht. Dennoch schafft ein modernes Personalmanagement den Rahmen für professionelle Führung. Instrumente wie ein jährliches Mitarbeitergespräch oder ein leistungsorientiertes Vergütungssystem unterstützen die Führungskraft bei der Erfüllung ihrer Führungsaufgaben und machen Führungswerte im Unternehmen deutlich.

Ein Praxisbeispiel für die begleitende Einführung von Personalmanagementinstrumenten zeigt die Abbildung 6.

Standortbestimmung

Um den individuellen Veränderungsbedarf jeder Führungskraft der Zielgruppe zu erkennen, wird das erarbeitete Anforderungsprofil in einer Standortbestimmung mit dem tatsächlichen Leistungsprofil jeder Führungskraft verglichen (Soll-Ist-Vergleich). Dies geschieht z. B. im Rahmen eines Gesprächs zwischen der am Trainingsprogramm teilnehmenden Führungskraft und ihrem direkten Vorgesetzten. Eine weitere Möglichkeit zur individuellen Standortbestimmung bietet die Durchführung eines Assessment-Centers zur Ermittlung der Führungskompetenzen. Im Rahmen des Phase-0-Workshops wurde das passende Instrument vereinbart.

Lernzielvereinbarung

Im Rahmen des persönlichen Gesprächs zur Standortbestimmung zwischen Teilnehmer und direktem Vorgesetzten oder dem Führungs-AC werden aus den Differenzen zwischen SOLL und IST individuelle Trainingsschwerpunkte und die Schwerpunkte für die inhaltliche Gestaltung der Trainings abgeleitet. Vor jedem Trainings-Step wird zwischen Teilnehmer und direktem Vorgesetzten ein Lernzielgespräch geführt und dokumentiert, in dem die konkreten Lernziele für die jeweilige Trainingsstufe vereinbart werden.

Zu 5.2 Trainings- und Umsetzungsphase

Im Folgenden werden Inhalte und Aufbau des Trainingsprogramms sowie das methodische Vorgehen skizziert.

Welche Themen/Inhalte werden im Rahmen des Trainingsprogramms bearbeitet?

Als Trainingsprogramm "Führung Kommunikation und Zusammenarbeit" wurden beispielhaft bei einem unserer Kunden folgende Inhalte vereinbart:

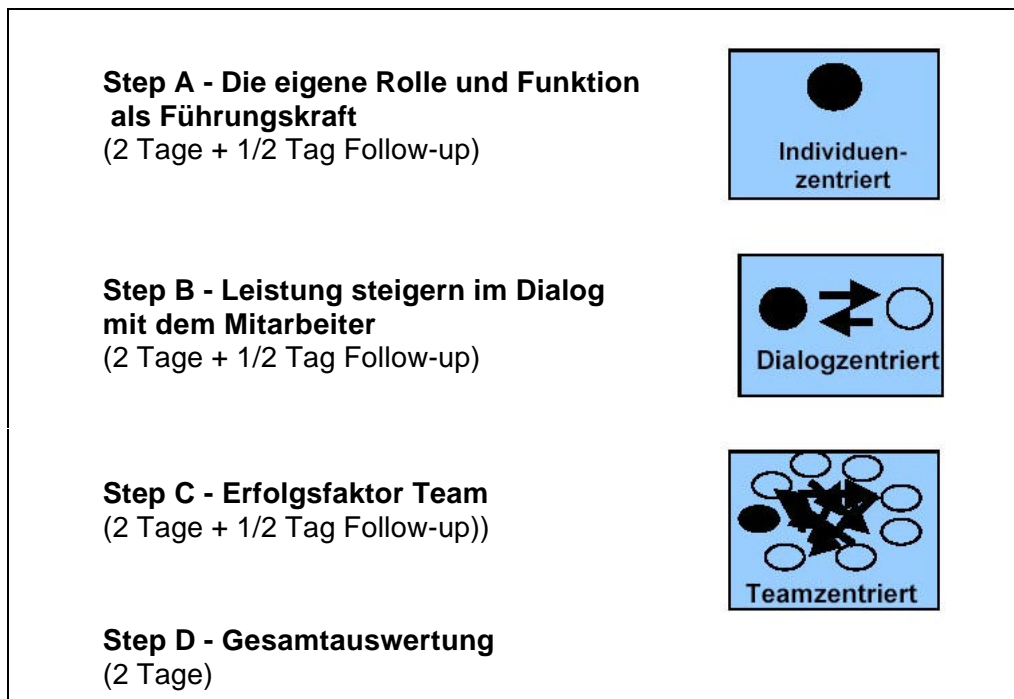


Abbildung 1: Trainingsprogramm "Führung Kommunikation und Zusammenarbeit "

Trainingsinhalte

Step A: Die eigene Rolle und Funktion als Führungskraft

- Vorstellung des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms und der Ziele
- Der Zusammenhang von Führung und wirtschaftlichem Erfolg
- Aktuelle und zukünftige Anforderungen an Führungskräfte
- Das eigene Selbstverständnis als Führungskraft
- Reflexion der eigenen Führungspersönlichkeit und des Führungsverhaltens

- Selbstmanagement: Analyse des persönlichen Arbeitsstils, Belastungen reduzieren: Prioritäten setzen, Nein-Sagen-Können und -Dürfen, Wichtiges von Dringlichem unterscheiden.
- Ziele als Motor des Erfolgs
- Der adäquate Umgang mit den Führungsinstrumenten Delegation und Kontrolle
- Information der Mitarbeiter als Führungsaufgabe

Step B: Leistung steigern im Dialog mit dem Mitarbeiter

- Dialog statt Monolog: Gesprächsbarrieren beseitigen, Vertrauen schaffen, Übereinstimmung erzielen
- Grundlagen der Kommunikation mit Mitarbeitern (Persönlichkeitstypen und charakteristische Kommunikationsmuster)
- Formen von Mitarbeitergesprächen / Anlässe für Gespräche
- Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Gesprächen
- Gesprächsphasen und der Einsatz von Gesprächsführungstechniken
- Erarbeitung von Hilfsmitteln (wie Checklisten) für die Gesprächsführung
- Konfliktgespräche konstruktiv führen
- Vereinbarungen verbindlich treffen
- Analyse des eigenen Gesprächsstils: Stärken und Schwächen
- Selbstbild und Fremdbild

Am Abend: Kamingespräch mit der Geschäftsführung

Step C: Erfolgsfaktor Team

- Voraussetzungen und Prinzipien von Teamarbeit
- Risiken und Chancen von Teamarbeit
- Rollen und Funktionen im Team
- Der Beitrag unterschiedlicher Persönlichkeiten im Team
- Ziel- und mitarbeiterorientierte Teamarbeit zur besseren Bewältigung der Arbeitsaufgaben
- Rolle und Verhalten des Teamleiters

- Teamanalyse: Stärken und Verbesserungspotenziale
- Praxismöglichkeiten zur Förderung der Teamentwicklung
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Teambesprechungen
- Systematisches Arbeiten im Team: Problemdefinition und Ergebnissicherung durch Moderation, Problemlösungstechniken und kreative Ideenfindung
- Die Führungskraft als Teammitglied (im Kollegenkreis)
- Ansätze zur aktiven Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit

Durch welche Trainingsmethodik zeichnet sich das Programm aus?

- Das Trainingsprogramm zeichnet sich aus durch eine innovative Lernorganisation und den Einsatz neuer Lernmethoden.
- Die Trainingsbausteine sind erlebnisorientiert aufgebaut und orientieren sich am Prinzip "Selbstverantwortung", das bedeutet, dass die Teilnehmer aktiv in das Training eingebunden sind und sich ihre Lösungen weitgehend unter Anleitung selbst erarbeiten.

Für die methodische Gestaltung der Trainingsbausteine bedeutet dies:

- Wechsel zwischen Trainingseinheiten mit Anleitung durch die Trainer und Anteilen selbstgesteuerten Lernens zwischen den Trainingseinheiten im Rahmen interner Lerngruppen oder Lerntandems
- Verknüpfung von erlebnis- und bewegungsorientierten Elementen wie Outdoor-Aktionen oder das Erlernen der Jonglage mit drei Bällen und praxisorientierten Übungen zu Elementen der Führung, wie Kommunikation und Zusammenarbeit im Team
- Keine reine Wissensvermittlung, sondern Erfahrungslernen und Selbstreflexion durch entsprechende Übungen, Spiele und Simulationen, die den Führungsalltag realitätsnah abbilden
- Rollenspiele und Fallbeispiele auf der Basis konkreter Führungssituationen aus dem Alltag der Teilnehmer, die im Rahmen der Lerngruppentreffen vorbereitet werden
- Workshop-Elemente im Rahmen des Trainings zur Erarbeitung und Vereinbarung praxisnaher Lösungen, die direkt im Alltag umgesetzt werden können

- Gegenseitiges Coaching der Teilnehmer im Rahmen der Lerngruppen oder -tandems

Beispiel einer Übung, die den innovativen Charakter der Trainingsmethodik deutlich macht:

Führungsspiel "Blindleistung" (Einsatz im Rahmen von Step A)

Zwei Teilnehmer übernehmen in dieser Übung die Rolle des Führungsteams. Alle anderen Teilnehmer agieren als Mitarbeiter. Die Gruppe einigt sich darauf, welche Teilnehmer die Rolle des Führungsteams übernehmen sollen.

Sobald die Führungskräfte bestimmt sind, werden die Mitarbeiter in einen anderen Raum geführt. Ein Betreuer achtet darauf, dass die Mitarbeiter von ihrem Aufenthaltsort aus die Führungskräfte und den Aufbau des Spielfeldes nicht sehen können. Ihnen werden die Augen verbunden. Die einzige Information, die die Mitarbeiter erhalten, ist der Hinweis, dass sie von den Führungskräften abgeholt werden.

Während die Mitarbeiter weggeführt werden, erklärt der Trainer den Teilnehmern, die die Führungsaufgabe übernehmen, ihre Aufgabe: Auf dem Boden wird mit einem Seil ein großer Kreis gelegt. In der Mitte des Kreises steht ein Plastikrohr. Ein Gummiring mit daran befestigten Seilen liegt außerhalb des Kreises. Die Führungskräfte sollen sich nun eine Strategie überlegen, wie sie mit Hilfe des Gummiringes das Plastikrohr aus der Mitte des Kreises herausheben und außerhalb des Kreises abstellen. Dabei darf das Rohr weder beim Anheben, noch beim Abstellen umfallen. Die Aufgabe soll mit Hilfe der Mitarbeiter, deren Augen verbunden sind, und die abgeholt und entsprechend unterwiesen werden müssen, erledigt werden. Zudem ist zu beachten, dass niemand den Seilkreis übertreten darf.

Für vorbereitende Überlegungen haben die Führungskräfte 10 Minuten Zeit. Für die Bewältigung der Aufgabe wird ein Zeitrahmen von 20 Minuten gesetzt.

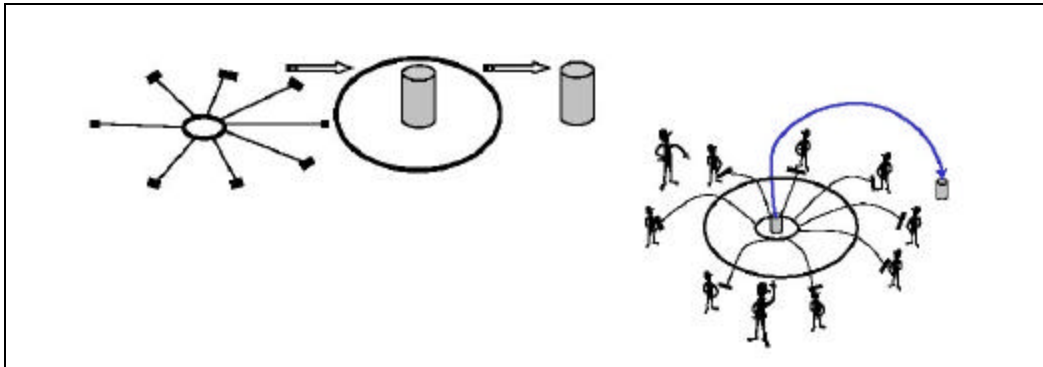


Abbildung 2: Blindleistung

Die anschließende Auswertung der Übung erfolgt mit folgenden Fragen:

An die Führungskräfte gerichtet:

- Wie beurteilen Sie selbst Ihre Führungsleistung?
- Was ist Ihnen aus Ihrer Sicht gut gelungen?
- Wo sind Handicaps aufgetreten?
- Was würden Sie jetzt anders machen?

An die Mitarbeiter gerichtet:

- Wie ist es Ihnen in der Rolle als Mitarbeiter ergangen?
- Welches Verhalten der Führungskräfte haben Sie als hilfreich für die Lösung der Aufgabe erlebt?
- Welche Verhaltensweisen der Führungskräfte haben Sie als verbesserungswürdig erlebt?
- Welche Tipps geben Sie dem Führungsteam?

An alle Teilnehmer gerichtet:

- Welches Fazit ziehen Sie aus dieser Übung?

Über die Beiträge der Teilnehmer hinaus erfolgen ergänzende Rückmeldungen durch den Trainer. In Anlehnung an das Bild der Mitarbeiter mit verbundenen Augen wird dann weiter gearbeitet mit folgenden Fragen:

- Welche "Tücher" haben wir bzw. unsere Mitarbeiter im Alltag vor Augen?
- Welche "Tücher" binden wir unseren Mitarbeitern noch zusätzlich auf?
- Was können wir als Führungskräfte tun, um diese "Tücher" abzunehmen?

Im Rahmen dieser Übung werden die Auswirkungen von Führungsverhalten für alle Teilnehmer direkt erlebbar gemacht.

Folgende Punkte kommen bei der Auswertung zur Sprache und werden von den Teilnehmern analysiert:

- Wie plant das Führungsteam die Bewältigung der Aufgabe?
- Wie funktioniert die Aufteilung der Rollen und der Verantwortung innerhalb des Führungsteams?
- Wie werden die Mitarbeiter eingewiesen und über die Aufgabe informiert?
- Wie wird die Fürsorgepflicht wahrgenommen (wird z. B. darauf geachtet, dass die Teilnehmer nichts sehen können und dadurch orientierungslos, unsicher und u.U. sogar unfallgefährdet sind)?
- Gelingt es der Führungskraft, sich in die Situation des "blinden" Mitarbeiters zu versetzen und ihn z. B. grundsätzlich mit Namen anzusprechen oder ihn zu berühren, wenn er etwas tun soll?
- Wird während des Prozesses mit den Mitarbeitern kommuniziert und über den Verlauf und den Ergebniszwischenstand berichtet?
- Werden die Mitarbeiter durch Lob bei erfolgreichen Teilschritten motiviert?

Welche Begleitmaßnahmen zur Erfolgssicherung finden statt?

Umsetzungsgespräch

Am Ende jeder Trainingseinheit formulieren die Teilnehmer Umsetzungsziele und einen konkreten Aktionsplan zur Realisierung ihrer Zielsetzung in der Führungspraxis. In einem Umsetzungsgespräch mit dem direkten Vorgesetzten unmittelbar nach dem Training werden Ziele und Maßnahmen nochmals konkretisiert und weitere unterstützende Maßnahmen vereinbart.

Lerngruppen

Zwischen den Trainingseinheiten organisieren sich die Teilnehmer in Lerngruppen oder Lerntandems, um ihre Erfahrungen mit der Umsetzung der Trainingsinhalte auszutauschen, sich gegenseitig zu coachen und voneinander zu lernen. Die Lerngruppen/Lerntandems erhalten darüber hinaus Aufgabenstellungen vom Trainer, die in den Zeiträumen zwischen den Trainingssteps zu erfüllen sind. Durch Implementierung der Lerngruppen wird die Eigenverantwortung und die Fähigkeit zum selbstorganisierten Lernen innerhalb des Unternehmens gestärkt und ein kontinuierliches Arbeiten am Thema Führung über den Besuch der Trainingsmaßnahmen hinaus bewirkt.

Follow-ups

In einer jeweils 1/2-tägigen Follow-up-Einheit werden die Erfahrungen aus der Umsetzung persönlicher Ziele systematisch ausgewertet, die Ergebnisse der Lerngruppen präsentiert und Hemmnisse/Hindernisse, die im Zusammenhang mit der Umsetzung aufgetreten sind, bearbeitet. Die Follow-ups stellen ein wesentliches Element der Transfersicherung dar und tragen zu einer dauerhaften Aufrechterhaltung der Umsetzungsmotivation bei. Durch das "Öffentlichmachen" der Umsetzungsziele, der individuellen Aktionspläne und der Umsetzungserfolge der Teilnehmer entsteht eine hohe Umsetzungsverbindlichkeit.

Trainer-Hotline

Um sicher zu stellen, dass die Umsetzung der Trainingsinhalte möglichst reibungsfrei verläuft, können die Teilnehmer zusätzlich die Möglichkeit nutzen, einen der beteiligten Trainer anzurufen und sich telefonisch beraten zu lassen. Sollte der Trainer nicht erreichbar sein, erfolgt ein Rückruf innerhalb von 24 Stunden.

Themen + Häufigkeit der Lerngruppen-Treffen	Persönliches Ziel	Umsetzung in %	Erfolgsfaktoren	Hemmnisse	Neues Ziel
Lerngruppe1					
Mitarbeiter-Gespräche und Besprechungen vorbereiten 2 Treffen	Besprechungen mit Mitarbeitern vorbereiten und protokollieren	90 %	Tipps und Infos aus dem Training	Hektik durch Jahresabschluss	Dranbleiben und Besprechungen bzgl. weiterer Verbesserungsmöglichkeiten auswerten
	Zeitmanagement verbessern Arbeit mit Aktionsplänen Prioritäten setzen	70 %	Selbstdisziplin	Vorgabe neuer Prioritäten durch den Vorges.	Häufigere Abstimmungsgespräche mit dem Vorgesetzten führen
	Mitarbeitergespräch führen mit einem Mitarbeiter, der sich nicht ins Team integriert	100%	Unterstützung durch die Lerngruppe gute Vorbereitung	keine	Positive Rückmeldung an den Mitarbeiter zu bereits realisierter Verbesserung

Abbildung 3: Beispiel für eine dokumentierte Erfolgskontrolle im Rahmen eines Follow-ups

Zu 5.3 Evaluierungs- und Ausbauphase

Die Zielstellung der Evaluierungs- und Ausbauphase lautet, Verlauf und Ergebnisse des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms zu reflektieren, die bisherigen Erfolge zu bewerten und einen Maßnahmenkatalog zu vereinbaren, der unter Einbezug der Mitarbeiterebene die erzielten Erfolge festigt und ausbaut.

Workshop zur Auswertung der Ergebnisse des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms mit Führungskräften und Betriebsrat.

Teilnehmer: Geschäftsführung, Führungskräfte der ersten Ebene unterhalb der Geschäftsführung, Verantwortliche des Personalmanagements/der Personalentwicklung, Betriebsrat.

Zielsetzung des Workshops:

- Gesamtbewertung des Trainingsprogramms
- Vereinbarung von Maßnahmen
 1. zur Festigung/zum Ausbau von Erfolgen des Trainingsprogramms
 2. zur Kontrolle der Umsetzung und der Veränderungen
- Inhaltliche Planung von Step D

Fragestellungen im Rahmen des Workshops:

- Von welchen Themen haben Sie persönlich für Ihre Führungspraxis am meisten profitiert?
- Was haben Sie aufgrund von Anregungen aus dem Training in Ihrer Führungspraxis verändert?
- Welche Veränderungen im Führungsverhalten konnten Sie bei den Ihnen direkt zugeordneten Führungskräften feststellen?
- Gesamteinschätzung des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms (siehe Abbildung 6)

Darüber hinaus erhält die Gruppe ein Feedback durch das Beraterteam zu Trainingserfolgen und -hemmnissen aus Trainersicht.

Mit den Führungskräften gemeinsam wird dann auf der Basis folgender Leitfragen ein Maßnahmenplan zum Ausbau der Erfolge erarbeitet:

- Wie können Effekte/Erfolge des Trainingsprogramms dauerhaft bewahrt/ausgebaut werden?
- Was können wir als Geschäftsführung/Bereichsleiter/Betriebsrat aktiv beitragen, um Effekte/Erfolge zu festigen und auszubauen bzw. eine positive Führungskultur zu schaffen?
- Wie können Erfolge kontrolliert und messbar gemacht werden?

Im Rahmen der Durchführung eines Auswertungsworkshops wurden beispielsweise folgende Maßnahmen vereinbart:

- Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung (top-down, beginnend mit der Geschäftsführungs- und Bereichsleiterebene)

- Integration des Themas Führung in die geplante Mitarbeiterbefragung (Die Fragen sollten hierbei so formuliert werden, dass realisierte Veränderungen durch das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm sichtbar werden)
- Einbau von Leitfragen zur Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Rahmen des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs

Durch die aktive Einbindung der Geschäftsführung und der Bereichsleitungsebene bei der Auswertung der Ergebnisse wird nochmals die eigene Verantwortung für die Führungsthematik deutlich. Die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen stößt aufgrund der gemeinsamen Erarbeitung auf eine hohe Akzeptanz bei den Führungskräften. Die Maßnahmen entsprechen dem konkreten Bedarf der Führungskräfte und werden dem Reifegrad der Organisation gerecht, denn nicht alle Maßnahmen einer modernen Personalentwicklung stoßen auf positive Resonanz im Unternehmen. Beispielsweise ist die Einführung einer Vorgesetztenbeurteilung zu einem zu frühen Zeitpunkt, wenn Ängste und Unsicherheiten noch überwiegen, in der Praxis zum Scheitern verurteilt.

Durchführung Step D - Gesamtauswertung

Im Rahmen des Steps D geht es darum, gemeinsam mit allen Teilnehmern des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms - vergleichbar zur Vorgehensweise im vorangegangenen Workshop - erzielte Ergebnisse und Erfolge auszuwerten. Darüber hinaus werden inhaltlich Themen bearbeitet, die im Rahmen des Workshops vereinbart wurden. Als Praxisbeispiele können hier die Vorbereitung auf die Einführung eines jährlichen Mitarbeitergesprächs genannt werden oder die Erarbeitung von Möglichkeiten zur positiven Gestaltung von Veränderungsprozessen im eigenen Bereich, die aufgrund der strategischen Neuorientierung des Unternehmens erforderlich werden.

Maßnahmen zum Ausbau der Erfolge und zum aktiven Einbezug der Mitarbeiter

Einzelcoaching

Ergänzend zur Teilnahme am Training hat sich als nutzbringend erwiesen, mit einzelnen Führungskräften bei Bedarf ein Einzelcoaching zu vereinbaren. Die Begleitung durch ein Coaching kann auf Wunsch des Teilnehmers, der sich mit der Führungsthematik noch intensiver aus-

einandersetzen möchte oder auf Anregung des nächsthöheren Vorgesetzten erfolgen. Voraussetzung ist immer, dass der Coachee den persönlichen Nutzen erkennt und sich selbst für ein Coaching entscheidet.

Die Teilnahme am Führungskräftetrainingsprogramm und ein individuelles Coaching ergänzen sich sinnvoll. Durch das personenzentrierte Vorgehen bietet das Coaching als Ergänzung folgende Zusatzvorteile:

- Ausschließliches Bearbeiten von Themen/Fällen/Praxissituationen nach konkretem Bedarf des Coachees
- Passgerechtes Eingehen auf den individuellen Zugang zum Lernen
- Individuelle Schwerpunktsetzung zur Vertiefung des Wissens aus dem Training
- Gezielte Auseinandersetzung mit persönlichen Einstellungen zum Thema "Führung"
- Persönliche Problemstellungen und heikle Themen, die im Rahmen des Trainings vor der Gruppe nicht geäußert werden, können in der vertraulichen Coachingsituation bearbeitet werden.

Das Coaching bietet zudem die Möglichkeit, durch Begleitung/Beobachtung des Coaches in Praxissituationen (z. B. bei der Durchführung von Besprechungen, der Teilnahme an Workshops, bei Präsentationen oder Gesprächen) Alltagssituationen auszuwerten und ein direktes Feedback zu geben. Auf der Basis dieser Auswertung können wiederum konkrete Maßnahmen abgeleitet und alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet werden.

Auch im Rahmen des Coachings ist sicherzustellen, dass die Ziele zu Beginn klar definiert werden und der direkte Vorgesetzte aktiv in den Verlauf einbezogen wird durch regelmäßige Abstimmungsgespräche unter Moderation des Coaches. Der Coach entbindet den Vorgesetzten in keinem Fall von seiner Führungsverantwortung. Vereinbarungen zwischen Coachee und Vorgesetztem zur Unterstützung der Umsetzung der angestrebten Ziele fördern den Erfolg.

Workshops mit den Family-Groups

Unter dem Gesichtspunkt der aktiven Beteiligung der Bezugsgruppen folgt als nächster Schritt innerhalb des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms die Arbeit mit den Family-Groups. In dieser Phase werden die Mitarbeiter aktiv an der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen

Führungskraft und Team und an der Steigerung der Leistungsfähigkeit des Teams beteiligt.

Führung ist keine Einwegkommunikation, sondern erfolgt im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Mitarbeiter, die ihrer Führungskraft keine Rückmeldung zum Führungsverhalten geben, sondern sich still ärgern oder auch ihre Anerkennung für ein positiv empfundenes Führungsverhalten nicht ausdrücken, hindern durch dieses Verhalten die Führungskraft daran, ihre Führungskompetenz zu erweitern und dazuzulernen.

Der Workshop mit der Family-Group fördert den offenen Austausch zu Themen wie Führung, Zusammenarbeit, Arbeitsorganisation und Teamzielen. Darüber hinaus wird die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für die Offenlegung von Arbeitshemmnissen und die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen sowie für die positive Gestaltung der Zusammenarbeit im Team und mit der Führungskraft gestärkt.

Von hoher Bedeutung für den Erfolg der Maßnahme ist, dass Stärken und vorhandene Potenziale des Teams (und der Führungskraft) gewürdigt und ausgebaut werden und eine Konzentration auf Themenbereiche stattfindet, die von der Gruppe gemeinsam mit dem Führungskraft bearbeitet und gelöst werden können. Wird dies nicht beachtet, besteht die Gefahr, dass die Maßnahme als allgemeine "Jammerversammlung" missverstanden wird. Statt einer Steigerung der Motivation ist dann mit einer motivationsreduzierenden Wirkung zu rechnen.

Zielsetzung des Workshops

Je nach Teamsituation werden unterschiedliche Schwerpunkte bei der Zielstellung für den Workshop gesetzt.

Grundsätzlich können mit Hilfe des Workshops und der anschließenden Umsetzung gemeinsam vereinbarter Maßnahmen folgende Ziele erreicht werden:

- Erhöhung der Transparenz von Teamzielen und gemeinsame Ausrichtung auf Ziele
- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsverteilung innerhalb des Teams
- Erlernen einer systematischen Methodik zur Problemanalyse und Erarbeitung von Lösungen im Team
- Steigerung der Leistungsfähigkeit des Teams

- Erkennen der Stärken und Verbesserungspotenziale des Teams
- Ausbau der konstruktiven Zusammenarbeit untereinander und mit der direkten Führungskraft
- Förderung einer offenen Kommunikation
- Beseitigung von Reibungsverlusten und Reduzierung von Konflikten
- Steigerung der Motivation

Im Rahmen des Workshops werden sowohl Themen bearbeitet, die dem Bereich der "Hard Facts" (z. B. Teamziele und -ergebnisse, Ausstattung, Ressourcen, Organisation, Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Handlungsspielräume) zuzuordnen sind, als auch Themen aus dem Bereich der "Soft Facts" (z. B. Zusammenarbeit, Teamklima, Kommunikation, Umgang mit Konflikten, unterschiedliche Persönlichkeiten und ihr Beitrag im Team). Je nach aktueller Teamsituation werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

Bedarfserhebung im Vorfeld des Workshops

Im Vorfeld der Durchführung findet ein ausführliches Gespräch mit der Führungskraft statt zu folgenden Themenfeldern:

- Teamziele und Aufgabenstellung des Teams
- Zusammensetzung des Teams/Teammitglieder
- Leistungsfähigkeit des Teams
- Aktuelle Teamsituation und Veränderungen der letzten Zeit
- Stärken und Verbesserungspotenziale des Teams
- Zusammenarbeit Team/Führungskraft
- Führungswerte und Teamwerte
- Rückmeldungen zur Zusammenarbeit aus dem Team
- Erfahrungen mit Teamveranstaltungen/Teambesprechungen
- Bisheriger Einsatz von Führungsinstrumenten (Mitarbeiterjahresgespräche, Zielvereinbarung etc.)
- Team-Kommunikation und Team-Information
- Formen der Beteiligung des Teams an Entscheidungen
- Transparenz von Entscheidungen

- Mögliche Konfliktfelder innerhalb des Teams oder in der Zusammenarbeit zwischen Team und Führungskraft
 - Zielsetzung des Workshops
 - Erwartungen der Führungskraft an den Workshop
- Darüber hinaus werden das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Moderator im Rahmen des Workshops sowie der Ablauf der Maßnahme besprochen.

Werden größere Hemmnisse oder Konfliktfelder aus dem Vorgespräch deutlich, so empfiehlt sich eine zusätzliche Befragung der Mitarbeiter durch den Moderator im Vorfeld des Workshops. Durch das Vorgespräch unter vier Augen werden Unsicherheiten abgebaut und die Mitarbeiter aktiviert, sich im Workshop offen zu äußern. Den Mitarbeitern wird zugesichert, dass die Auswertung und Rückmeldung der Befragungsergebnisse ohne Namensnennung, in anonymisierter Form, erfolgt. Es hat sich als hilfreich für den Erfolg des Workshops erwiesen, wenn die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung an die Gruppe zurückgespielt werden können. Heikle Themen und Probleme liegen damit direkt offen auf dem Tisch und werden der Bearbeitung zugänglich gemacht. Bei Gruppen mit ausgeprägten Konfliktfeldern besteht das Risiko, dass Probleme aufgrund von Ängsten und Verunsicherung in Bezug auf mögliche negative Folgen im Workshop erst einmal zurückgehalten werden. Effizienz und Erfolge der Maßnahme werden damit in Frage gestellt.

Durchführung des Workshops

Ein Beispiel für die inhaltliche Gestaltung und den Ablauf eines Workshops wird im Folgenden dargestellt. Der Ablauf richtet sich nach der konkreten Themenstellung des Teams und ist dem konkreten Bedarf des Teams anzupassen.

Ergebnis des Workshops ist in jedem Fall ein Maßnahmenplan mit vereinbarten Aktionen zur Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten. Der Maßnahmenplan beinhaltet Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine. Die Umsetzungs- und Erfolgskontrolle erfolgt im Rahmen von Mitarbeiterbesprechungen.

Im Anschluss an den Workshop findet ein Auswertungsgespräch zwischen Moderator und Führungskraft statt.

Zeitraumen	Inhalte
8.30 Uhr	Begrüßung / Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Eröffnung durch die Führungskraft • Vorstellung des Moderators und seiner Rolle • Ablauf / Rahmenbedingungen • Zielsetzung des Workshops
8.45 Uhr	Aufwärmen / Erwartungsabfrage <ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen Gedanken bin ich zu dieser Veranstaltung gekommen? • Welche Erwartungen habe ich an den Workshop? • Was soll hier nicht passieren? • Welche Spielregeln sind mir wichtig für den Workshop?
9.15 Uhr	Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm als Ausgangspunkt <p>Ablauf / Ergebnisse und geplante Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Ziele, des Aufbaus und der Inhalte des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms • Bisher erzielte Ergebnisse aus Sicht der Führungskraft und des Moderators • Weiteres geplantes Vorgehen / vereinbarte Maßnahmen im Rahmen des Programms
9.40 Uhr	Unsere Ziele und Herausforderungen <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Teamziele durch die Führungskraft (abgeleitet aus den Unternehmens- und Abteilungszielen) • Fragen und Diskussion
10.15 Uhr	Kaffeepause
10.40 Uhr	Ist-Stand-Analyse Kleingruppenarbeit: <ul style="list-style-type: none"> • Was funktioniert schon gut in unserem Team? / Wo liegen unsere Stärken? • Wo sehen wir Verbesserungsmöglichkeiten? (z. B. in Bezug auf die Organisation unserer Arbeit, die Abläufe, das Zusammenspiel im Team, die Kommunikation das Zusammenspiel mit Schnittstellenbereichen etc.) • Anschließend Präsentation und Diskussion der Beiträge
11.40 Uhr	Soll-Definition – Was wollen wir erreichen? Gemeinsame Formulierung und Dokumentation der Zielstellung für das Team

Abbildung 4: Beispielhafter Ablauf für einen eintägigen Workshop mit der Family-Group

6. Fazit

Ein professionell gestaltetes und konsequent durchgeführtes systematisches Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das

- sich nicht nur auf den Kreis der Teilnehmer beschränkt, sondern die Bezugsgruppen der Teilnehmer, wie Vorgesetzte und Mitarbeiter, aktiv in den Prozess einbezieht
- Begleitmaßnahmen zur Transfersicherung umfasst
- Eigenverantwortung und selbstgesteuertes Lernen aktiviert,

leistet dauerhaft einen Beitrag zur Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen.

Einschätzung des Führungskräfte-Trainingsprogramms Step A bis Step C												
Wie zufrieden sind Sie mit ...		absolut unzufrieden				teils teils			vollkommen zufrieden			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ø
1	... der Vorbereitung auf die Trainings und die Informationen vorab											
2	... den Inhalten und Themen											
3	... dem Praxisbezug											
4	... dem Aufbau des Trainingsprogramms											
5	... dem Eingehen der Trainer auf Teilnehmerbedürfnisse											
6	... dem Lernklima in den Trainings											
7	... den Arbeitsergebnissen in den Lerngruppen											
8	... der Gruppenzusammensetzung											
9	... dem Nutzen des Trainingsprogramms für Sie persönlich											
10	... dem Nutzen des Trainingsprogramms für Ihre Führungskräfte											
11	... dem Veränderungsimpuls, der von den Trainings ausging											

Abbildung 5: Einschätzung des Führungskräfte-Trainingsprogramms

Step A bis C

In einer Führungskultur, die Motivation und Leistung fördert und in der die individuelle berufliche und persönliche Entwicklung gefördert werden, fühlen sich Leistungsträger auch auf Dauer gut aufgehoben. Kompetente Führungskräfte und mündige Mitarbeiter, die durch das Unternehmen in ihrer Eigenverantwortung gestärkt werden, schaffen die Basis dafür. Sowohl unter dem Gesichtspunkt der Bindung von Leistungsträgern, als auch zur erfolgreichen Steigerung der Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung sowie der Innovationsleistung stellt ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das die beschriebenen Voraussetzungen erfüllt, eine sinnvolle unternehmerische Investition dar.

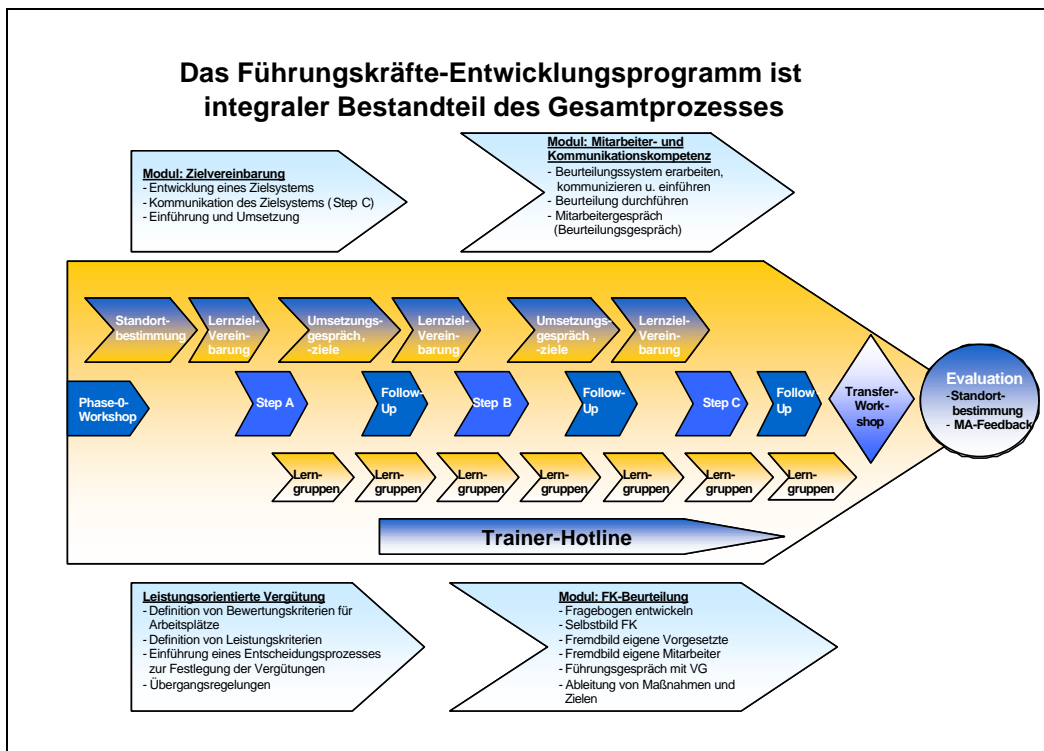


Abbildung 6: Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm

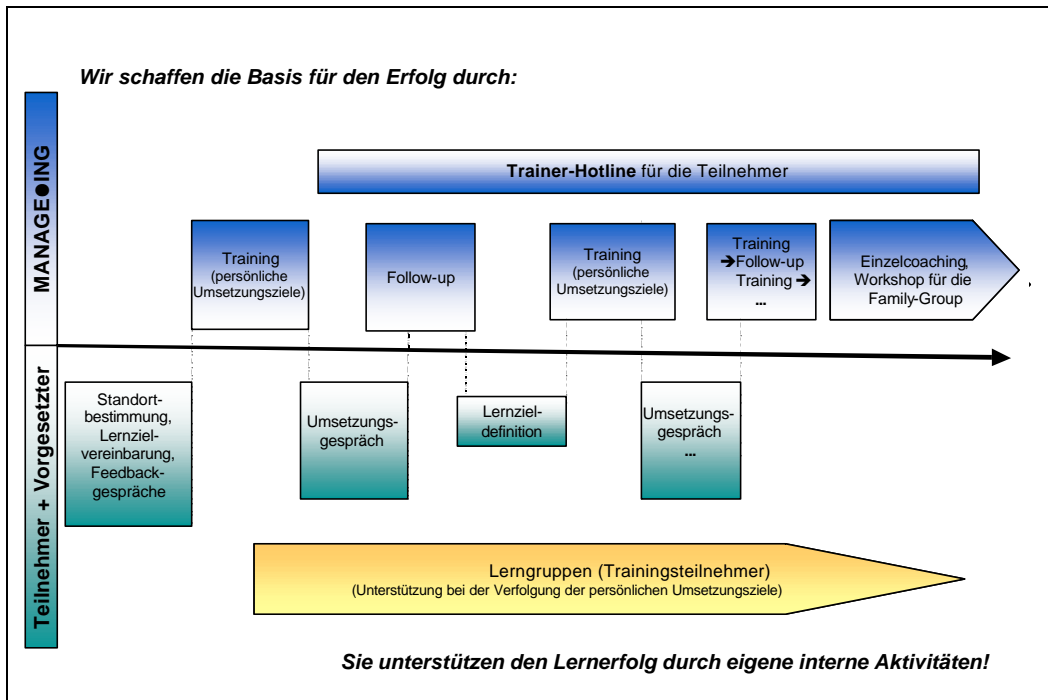


Abbildung 7: Training

Literaturhinweise

DOLLINGER, MANUELA, Führen in eine(r) Lernkultur, Verlag Vahlen, München, 1999

STROEBE, R. W./STROEBE, G. H., Führungsstile, Sauer Verlag, Heidelberg, 1996

DOPPLER, CLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH, Change Management den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1995

FRÖHLICH, WERNER, Strategisches Personalmarketing, VDI-Verlag, Düsseldorf 1987

"Am besten trennen" Führungsexperte Oswald Neuberger über die alltägliche Wut auf Vorgesetzte, Wirtschaftswoche vom 7.01.1999

Studie: Für viele Manager ist Delegieren Fremdwort, Wirtschaftswoche vom 9.11.2000

Personalentwicklung - Firmen müssen Führung binden, Wirtschaftswoche 26.9.2001

Leitartikel 'Hass auf den Chef' auf der Basis einer Untersuchung des Geva-Instituts, Wirtschaftswoche 2/99