

Führung und Change

(Kultureller) Wandel durch Nachwuchsentwicklung

Claudia Heizmann/Stephan Teuber
September 2007

Warum und wie ansetzen beim Nachwuchs?

Beim Nachwuchs anzusetzen bedeutet natürlich nicht, das etablierte Management außen vor zu lassen. Das gesamte Management ist in Prozessen des Wandels gefordert und muss vor allem mit Blick auf die notwendigen Kommunikationsfertigkeiten gestärkt und qualifiziert werden. Der Nachwuchs jedoch besetzt in aller Regel zunächst die **Positionen in der direkten Betreuung der Mitarbeiter/-innen und ist damit an der wichtigsten Schnittstelle tätig!** Insbesondere wenn es darum geht, die gesamte Mitarbeiterschaft für den anstehenden Wandel zu begeistern und in der direkten Kommunikation und Auseinandersetzung Einwänden und Widerständen zu begegnen. Zudem handelt es sich um eine extrem ambitionierte Zielgruppe, die für die Umsetzung von Change Projekten sehr geeignet ist.

Gut beraten ist, wer den Nachwuchsführungskräften dafür das Rüstzeug an die Hand gibt! Bei der Frage, wie ein solcher Qualifizierungsprozess für den Nachwuchs ausgestaltet werden soll, darf daher ein Baustein nicht fehlen: **Projektmanagement!** Dieses ergänzt – neben Potenzialanalysen, Workshops und Einzelcoachings u.a. - den klassischen Weiterbildungsbaustein „Führungstraining“.

Warum Projektmanagement?

Die Fähigkeit, Veränderungen und Umstrukturierungen in Unternehmen zu gestalten, z.B. neue Firmenteile zu integrieren, neue Technologien einzuführen etc. bringt es mit sich, dass Projektarbeit immer häufiger praktiziert wird. Experten und Praktiker aus verschiedenen Unternehmensbereichen kommen im Projekt zusammen, um komplexe Veränderungen einzuführen. **Führungskräfte brauchen daher die Fähigkeit, Projekte und damit Veränderungen zu managen.** Grundsätzliche Ziele eines solchen Entwicklungsprogramms sind daher:

1. Stärkung der Projektmanagementkompetenz
2. Schärfung des Führungsprofils
3. Entwicklung der sozialen und methodischen Kompetenz
4. Stärkung kommunikativer Fertigkeiten
- 5. Zukunftssicherung des Unternehmens: Change Management als Basiskompetenz und –haltung der Führungsriege**

Learning by doing

Das Steuern von Projekten lernt man nur durch das Steuern von Projekten! **Die Lerninhalte werden am konkreten Projekt trainiert.** Der Projekterfolg motiviert und nutzt dem Unternehmen. „*Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben. Das ist das erste und wichtigste Element. Ausbildungsprogramme verpuffen, wenn nicht an ihrem Ende eine Aufgabe steht*“ (Malik 2007). Wir gehen über Maliks Forderungen hinaus und warten nicht bis ans Ende des Ausbildungsprogramms, **sondern integrieren die Projekte in das Programm.** Das umgesetzte Projekt kommt direkt dem Unternehmen zu Gute und **die Teilnehmer/-innen lernen in der Praxis – nicht im Seminarraum.**

Output-Orientierung

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung sind **Transfer und Nachhaltigkeit:** Wie viel des Gelernten wird umgesetzt? Und: Findet das Gelernte Eingang in das tägliche Handeln? Unser Augenmerk liegt weniger darauf, maximal zu schulen und möglichst viel Input zu liefern, sondern möglichst viel Output der Teilnehmer zu ermöglichen. Dafür ist ein Programm mit Projektarbeit besonders gut geeignet, da **Projekte ein intensives Lernfeld für Planung, Steuerung, Controlling, Führung, Kommunikation, Selbstorganisation, Fachwissen etc. darstellen.**

Wichtig: Passgenaue Maßnahmen!

Um Output zu erzielen, müssen Maßnahmen und Interventionen passgenau sein. Passgenau meint zum einen strukturelle Passung. Dazu führen wir intensive Vorgespräche mit den Auftraggebern, in denen wir absichern, dass das Programm zur Unternehmensstrategie und zu anderen Change-Projekten passt.

Potenzialtest MPE

Zum anderen geht es um die individuelle Passung auf die Vorbedingungen und die Entwicklungsperspektive jedes Teilnehmers. Dazu wird mit jedem Teilnehmer zu Beginn des Entwicklungsprogramms eine Management Potenzial Analyse (MPE) durchgeführt. Die MPE liefert eine valide und zuverlässige Diagnose des Management-Potenzials mit konkreten Umsetzungsempfehlungen. Die internetgestützte Testeingabe ermöglicht es kurzfristig und einfach, die Potenzialanalysen und Evaluationen durchzuführen. Jeder Teilnehmer bekommt

ein ausführliches automatisch erstelltes Gutachten und ein persönliches Rückmeldegespräch.

Der Startschuss

In einem Kick-Off werden sowohl die Rahmenbedingungen geklärt als auch die Motivation der Teilnehmer abgesichert. Die Gruppe ist nun auf den Prozess eingestimmt.

Die **Programmbausteine**, die die Teilnehmer im weiteren Verlauf erwarten, sind im Einzelnen:

▪ **Trainings**

Die Teilnehmer gewinnen das notwendige „Rüstzeug“, vor allem Methoden- und Sozialkompetenz.

▪ **Themen:**

- Projektmanagement → Planung, Organisation und Steuerung von Projekten
- Führung → Führungsverständnis, Führungsstile, Führungsmodelle
- Führung von Teams → Gruppendynamische Prozesse
- Zeit- und Selbstmanagement → Delegation, Ablage, Koordination
- Professionell präsentieren → Aufbau, Persönlichkeit, Medien, Methoden
- Der Projektleiter als Moderator → Themen Vermitteln, verkaufen und durchsetzen
- Die Führungskraft als Change Agent

▪ **Transfer-Tool CC-Transfer**

Um den Erfolg der Trainings abzusichern, werden die Teilnehmer mit einem Online-Tool vertraut gemacht: CC-Transfer fokussiert darauf, das Gelernte unmittelbar im Arbeitsalltag umzusetzen. Direkt in den Trainings werden die notwendigen „Actions“ von jedem Teilnehmer definiert. Diese Actions sind die notwendigen Schritte, die jeden einzelnen von der Zielerreichung trennen. Die für nachhaltige Lernprozesse notwendige Eigenverantwortung der Teilnehmer wird gefordert und gefördert.

▪ **Themenvergabe und Vorstellung vor den Führungskräften**

Der Workshop hat die Funktion, alle Teilnehmer des Programms mit einem geeigneten Thema zu versorgen und diese Themen auch den anderen Teilnehmern gegenüber transparent zu machen. Das erste Projekt darf aus dem eigenen Arbeitsbereich sein und

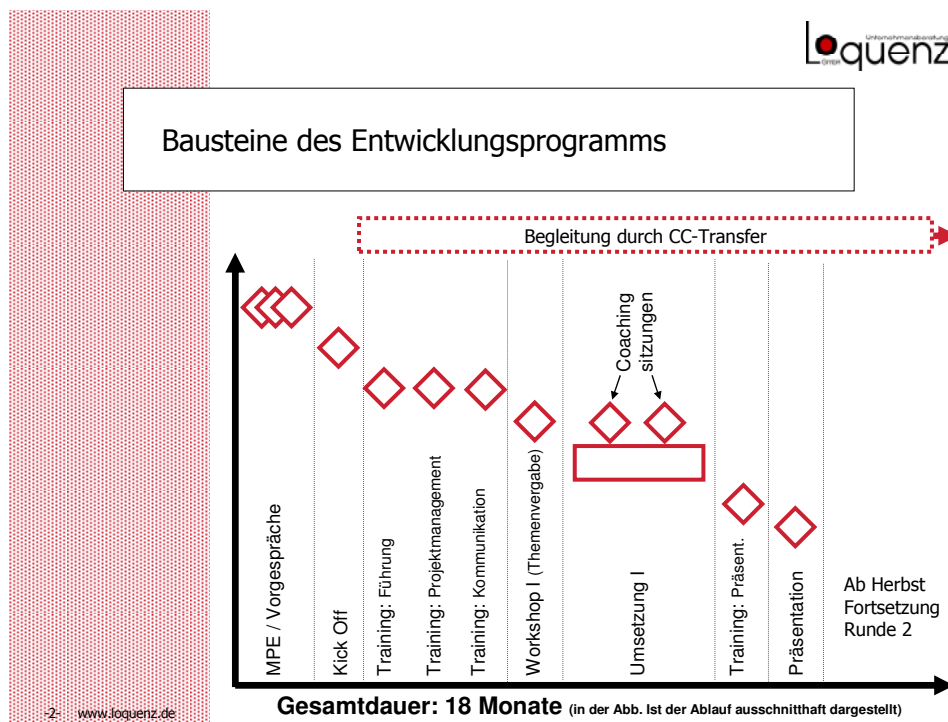
soll eine zeitliche Investition von ca. 50 Stunden umfassen. Ziel ist, dass am Ende des Tages jeder Teilnehmer ein Thema übernommen hat, welches von der Geschäftsführung abegesenet ist. Für jedes Projekt wird ein Projektdefinitionsbericht erstellt.

- Projektumsetzung und Coaching**

Warum Coaching? Die Teilnehmer lernen am realen Projekt. Der Projekterfolg motiviert die Teilnehmer. Ein Misserfolg demotiviert aber auch. Deshalb sichert ein begleitendes Coaching, d.h. Unterstützung in herausfordernden Situationen, Blockaden und persönlichen wie organisatorischen Krisen, den Projekterfolg ab.

- Ergebnispräsentationen**

Die umgesetzten Projekte der Gesamtgruppe werden dem Vorstand präsentiert. Die Präsentation mündet idealer Weise in eine Open Space Veranstaltung, in der alle Mitarbeiter/-innen die Gelegenheit haben, die Ergebnisse zu sehen und zu erörtern.



Übrigens: das etablierte Management ist als Projekteigner und Auftraggeber immer mit an Bord und „lernt“ gewissermaßen diese und in dieser Rolle mit! Mit dem „Wandel“ der

Kompetenzen des gesamten Managements geht notwendigerweise der Wandel auch an der Mitarbeiterbasis nicht spurlos vorbei. Schließlich sind Führungskräfte – egal welcher Ebene – Vorbilder und gestalten und prägen die Zukunft Ihres Unternehmens!

Claudia Heizmann und Stephan Teuber

Literatur

Malik, Fredmund (2007) Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt/Main: Campus Verlag

Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Nachwuchsführungskräfteentwicklung? Wenden Sie sich an Claudia Heizmann oder Stephan Teuber

Telefon 0711 - 75 85 77 870

E-Mail: claudia.heizmann@loquenz.de oder stephan.teuber@loquenz.de