

# Prototyp II

## Zielgruppe “Mittleres Management“: Manager Development Campus, Innovation durch Erfahrung

### Teil I: Manager Development Campus

#### Zielsetzung

- › Strategische Zukunftsherausforderungen – neue Anforderungen an die Führungsrollen identifizieren
- › Spezifikation der Veränderungsanforderung an die verschiedenen Hierarchieebenen
- › Selbstreflexions- und Feedbackfähigkeit stärken
- › Das eigene Führungsrepertoire für die spezifische Praxissituation erweitern

#### **Laufzeit**

Laufzeit des Programms komprimiert auf 6 Monate, um dadurch einen starken Organisationsimpuls setzen

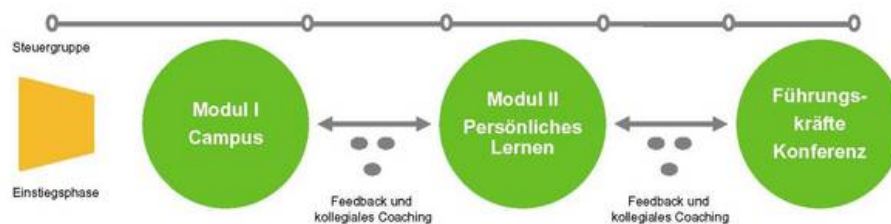
#### **Selbstorganisierte Lernformen zusätzlich zu dem Modulen I und II nutzen**

Intensivierung der Lernprozesse zwischen den Modulen durch Peergroup-Arbeit auf allen Hierarchieebenen

#### **Steuergruppe**

prozessorientierte Steuerung und Evaluierung des Programms durch eine interne Steuergruppe

#### **Aufbau**



#### Die Elemente im Einzelnen

##### **Einstiegsphase**

Diese Phase dient der Einstimmung und Sensibilisierung für das Programm und die eigenen Entwicklungsziele.

- › **Programm-Information:** hierdurch sollen die TeilnehmerInnen über Anliegen, Schwerpunkte und Ablauf des Programms einen guten Überblick und auch Motivations-Anstöße erhalten.
- › **Bitte um Statement zum Thema „Führung im Konzern“.** Jeder Teilnehmer soll einen „Mini-Aufsatz“ zum Themenkomplex „Führungsansprüche und -wirklichkeiten im Konzern“ schreiben und an die Steuergruppe noch vor Beginn des Programms einzureichen.
- › **Test:** ein gut gewählter Test reichert das Führungsselbstbild durch vertiefende Information an und fördert die Neugier.

##### **Campus (3 Tage)**

##### **Ziele**

- › Erkennen der strategischen Herausforderungen für den Konzern in der Zukunft
- › Reflektieren und Erkennen, in welchem Entwicklungsstadium sich der Konzern derzeit als Organisation befindet

- › Ableiten der Konsequenzen für das Thema „Führung“
- › Funktionsträger auf jeder Hierarchiestufe reflektieren über die eigene Rolle, Aufgaben und Ausgestaltung der eigenen Führungsarbeit
- › Themenfelder benennen, für die Handlungs-/Veränderungsbedarf besteht bei den Führungskräften
- › Erlebnisraum schaffen, etwas „Mutiges“ tun können, die eigenen Grenzen erkennen

### **Feedback und kollegiales Coaching**

Feedback zur eigenen Führungspraxis: jeder Teilnehmer soll verschiedene Personen des Vertrauens als Feedbackgeber auswählen (ca. 6-8) – Feedbackgeber können Kollegen, Vorgesetzte, MitarbeiterInnen sein. Die Auswertung erfolgt elektronisch, ergeht an jeden Teilnehmer und eine Gesamtauswertung an den Trainer und die Personalabteilung.

Kollegiales Coaching: Die Coaching-Trios sollten sich mindestens viermal zwischen dem Modul I und II und der Führungskonferenz treffen – am besten, bei jeweils einem Mitglied vor Ort – Themen:

- › Best Practices und Optimierungen für die „Führungskräfte vor Ort“
- › Kurz-Coaching-Sequenz für jeden der beiden anderen Teilnehmer.

### **Persönliches Lernen (2 Tage)**

Ziele: Die Selbst-Führungskompetenz als Führungskraft stärken durch:

- › Selbstbeobachtung und Feedback durch andere
- › Führungsrepertoire für Praxissituation erweitern
- › Umsetzung Campusthemen in persönliches Lernen, Auseinandersetzung mit den Commitments und Vorbereitung auf das folgende Führungsfeedback

### **Führungskräftekonferenz**

#### **Ziele**

- › Erkenntnisse aus dem Führungskräfteentwicklungsprogramm werden in die Führungskräftekonferenz eingebracht
- › Fazit aus dem Programm – Vorschläge für nächste Schritte

#### **Vorgehensweise**

- › Steuergruppe des FK-Entwicklungsprogramms entwickelt Vorschlag für Gestaltung dieses Programmpunktes, integriert in die FK-Konferenz, eventuell angelehnt an Gestaltungsmittel aus den Campus-Veranstaltungen (Rituale)

### **Steuergruppe und Evaluation**

#### **Ziele**

- › Finalisierung des Feinkonzeptes der Module
- › Wirkung der gesetzten Trainingsmaßnahmen auf die tatsächliche Praxis der Führungskräfte feststellen
- › Zusammenhänge zwischen Interventionen und Führungsveränderungen verstehen
- › Optimierung des Programms, der einzelnen Elemente und Anregungen für sonstige Führungsinterventionen

#### **Vorgehensweise**

1. Schriftliche und/oder telefonische Interviews in der Woche nach den Modulen I und II und zwei Monate danach.
2. Auswertung der Rückmeldungen hinsichtlich Ziele, Inhalte, Prozess, Methoden, Lernerfolg und Transfererfolg des Programms.
3. Aufarbeitung und Maßnahmenableitung durch Personalentwicklung, Führungskräfte und Trainer.

## Teil II: Innovation durch Erfahrung

### Die Stellung erfahrener Führungskräfte in Unternehmen

Betrachtet man die demografische Entwicklung im europäischen und angloamerikanischen Raum, nimmt die Bedeutung älterer Arbeitnehmer und somit auch älterer Führungskräfte zu. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Führungskräfte umso weniger an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt sind, je älter sie sind. Viele Unternehmen sahen bisher nicht viel Sinn darin, ältere Führungskräfte weiterzubilden, ihnen Angebote zur Neuorientierung zu machen. Inzwischen belegen jedoch zahlreiche empirische Studien, dass keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen Leistungsfähigkeit und Lebensalter bestehen und viele Unternehmen einen hohen Nutzen aus älteren Führungskräften ziehen können.

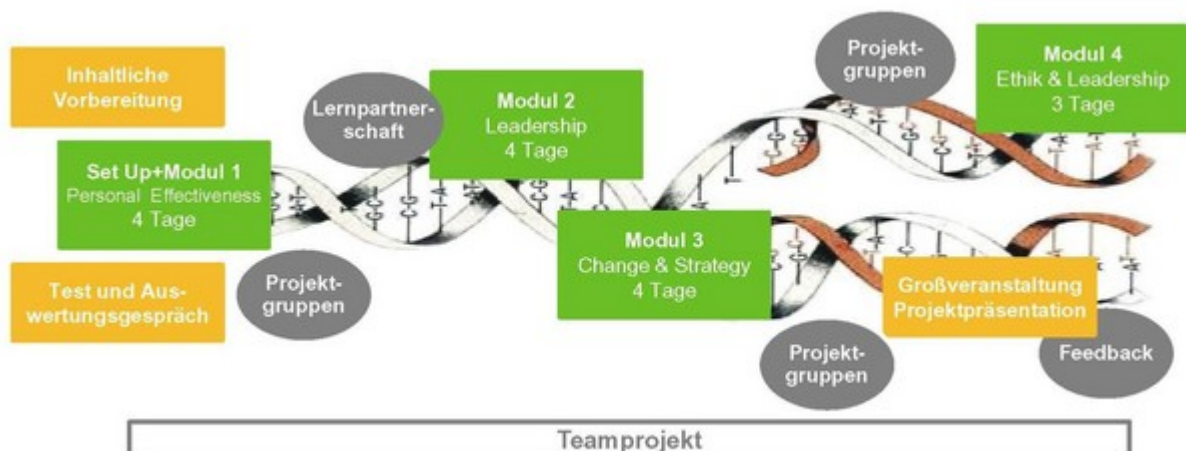
### Unsere Hypothesen dazu – ein Ausblick

Die Menschen leben länger, sie bleiben länger gesund, arbeitsfähig und aktiv und die Veränderungen der Demographie und der persönlichen und gesellschaftlichen Lebenskonzepte zwingen zu Umstellungen. Die Auswirkungen der skizzierten Entwicklung auf die strategische Positionierung und die Identität von Organisationen sind heute noch nicht gänzlich abzusehen. Durch die Veränderung zweier wichtiger Umwelten von Organisationen – sowohl Kunden als auch Mitarbeiter werden älter – stehen Organisationen vor der Alternative, diesen Wandel aktiv zu gestalten und zu nutzen oder geschehen zu lassen

### Zielsetzung dieses Programms

Ansprache der erfahrenen Führungskräfte des Unternehmens und Einladung zu einem Entwicklungs- und Lernprogramm, das einerseits ihr Einstiegspotenzial wertschätzt und nützt, andererseits sie mit neuen Ideen, Konzepten und Instrumenten vertraut macht. Ziel ist ihre persönliche (Neu)Orientierung und Kompetenzanreicherung.

- › Defizitmodell überwinden – das vorhandene Erfahrungswissen an andere weitergeben
- › Problemlösefähigkeit der Führungskräfte verbessern
- › Lernfelder gemeinsam festlegen und Wissens- und Fähigkeitenausbau betreiben
- › Lösungsvorschläge zu vorhandenen Problemen erarbeiten
- › Interne Netzwerke systematisch nützen und verbessern
- › Veränderungsbereitschaft fördern und Führungskräfte motivieren
- › Signalwirkung an alle Mitarbeiter
- › Gesamtarchitektur und –ablauf



Detailinhalte der Module

<b>Modul 1 Personal Effectiveness</b>	<b>Modul 2 Leadership</b>	<b>Modul 3 Change &amp; Strategy</b>	<b>Modul 4 Werte, Ethik, Leadership</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein Wille und Verständnis zu Macht und Autorität</li> <li>• Persönliche Identität und Authentizität &amp; Work-life balance</li> <li>• Persönliche Werte und Potentiale</li> <li>• Erarbeiten einer Personell Score Card anhand eines Identitätsdiamanten</li> <li>• Individuelle Landkarten und Typologien</li> <li>• Bisherige Muster, Lernerfahrungen, Individualität und Umfeld</li> <li>• „Wie bringe ich meine Individualität konstruktiv ein?“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemisches Management</li> <li>• Mögliche Beeinflussungsfaktoren bei nicht-trivialen Systemen</li> <li>• Methoden der Beeinflussung</li> <li>• Systemische Problem-/ Lösungsbeschreibung</li> <li>• Fragen und delegieren</li> <li>• Heimliche Spielregeln sozialer Systeme</li> <li>• Feedback geben und nehmen – Kommunikationsgrundwerkzeuge</li> <li>• Grundwerte und Prinzipien zum Thema Führung-Leadership:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führung als Profession</li> <li>- Die Bedeutung von Ordnung im Team</li> <li>- Autorität und Macht - Merkmale einer konstruktiv gestaltbaren Beziehung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte und Identität der Organisation als Basis für Strategie und Change</li> <li>• Modelle der Strategieentwicklung</li> <li>• Managementkonzepte und deren Einsatz: Balanced Score Card, EFQM</li> <li>• Rahmenbedingungen für Strategie und Stakeholderanalyse</li> <li>• Zielfindungsprozesse und Quantifizierung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamik und Erfolgsfaktoren</li> <li>- Widerstände in Veränderungsprozessen</li> </ul> </li> <li>• Phasenmodell der Veränderung und Changekonzepte – Un:balanced Transformation</li> <li>• Design, Starten, Erhalt und Implementierung von Prozessen</li> <li>• Umgang mit unvorhersehbaren Prozessen</li> <li>• Emotionen (Affekte) in Prozessen</li> <li>• Reflexion des Themas auf eigene Persönlichkeit</li> </ul>	<p><b>Für Absolventen der 3 Module</b></p> <p>Raum für die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und deren Beziehung zu Unternehmenswerten und -kultur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meditation als Ressource</li> <li>• Meine Werte und Beruf</li> <li>• Meine Haltung in Veränderungsprozessen</li> <li>• Meine persönliche Führungsethik</li> <li>• Meine „Ausstrahlung“ als Führungskraft</li> <li>• Die inneren und die äußeren „Führer“</li> <li>• Werte, Ethik und Moral – unterschiedliche Zugänge zu Handlungsleitlinien</li> <li>• Die Organisation als lebendes System – Sinnstiftung in sozialen Systemen</li> <li>• Innovation, Lernen und das Konzept des „Presencing“</li> </ul>