

**Ernst Domayer**

**Potential- und  
Strategieorientierte  
Management-  
entwicklung**

**Unternehmensinterne Managemententwicklung ist eine häufig anzutreffende Aktivität geworden. Zumeist geschieht dies aus der Erkenntnis heraus, dass Führung eine kritische Grösse geworden ist, deren Beachtung und Pflege für die Zukunftssicherung des Unternehmens einen entscheidenden Beitrag liefert. Der Weg zu einem effizienten Aufbau eines eigenen, unternehmensspezifischen Nachwuchsführungskräftepools erweist sich in der Praxis oft schwieriger als vermutet. Im Rahmen dieses Beitrages wird ein Ansatz vorgestellt, der versucht, organisationales und personales Lernen zu verknüpfen und dadurch einen Anstoss in Richtung einer Veränderung der Führungspraxis insgesamt zu geben. Dies wird anhand eines konkreten Fallbeispiels demonstriert, in weiterer Folge werden daraus allgemeine Prinzipien zur Gestaltung derartiger Entwicklungsprozesse abgeleitet.**



**ERNST DOMAYER**  
 ist geschäftsführender  
 Gesellschafter der Firma OSB,  
 Gesellschaft für systemische  
 Organisationsberatung mbH

## Einleitung

Ein in letzter Zeit beobachtbarer Trend besteht darin, dass Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte selbst aktiv in die Hand nehmen. Dieser Trend kann mit den geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen agieren müssen, in einen Zusammenhang gestellt werden. Unternehmen müssen sich schneller als bislang auf sich ändernde Umweltbedingungen einstellen und neue Antworten auf neue Probleme zur Verfügung haben. Dies betrifft den Aufbau neuer Märkte, die Art der Marktbearbeitung und auch die Organisationsstrukturen selbst. Transformationsprozesse in Richtung Geschäftsfeldgliederung oder Hierarchieverflachung sind mehr oder weniger an der Tagesordnung zahlreicher Unternehmen. (Siehe dazu auch Wimmer 1995).

Es ist daher nicht überraschend, dass sich Anpassungsprozesse dieser Art auch auf die Aufgabenschwerpunkte und Profile von Führung auswirken. Häufig stellt sich die Aufgabe, traditionelle Formen der Führung im Unternehmen in bezug auf neue Anforderungen zu überprüfen und auch in Frage zu stellen. Es geht darum, neue Potentialfelder von Führung zu identifizieren und Nachwuchskräfte dementsprechend auszuwählen und zu fördern. (Siehe dazu Domayer, Timel, Vater 1997). Führung wird zur kritischen Grösse von Unternehmen, um Transformationen dieser Art bewerkstelligen zu können. Der Aufbau eines hochqualifizierten Führungsnachwuchses, der bereits in der Gegenwart an zukünftigen Anforderungen gemessen wird, ist notwendig, um die Unternehmenskontinuität sicherzustellen.

Trotz dieser augenscheinlichen Notwendigkeiten einer eigenen Managemententwicklung ist diese nur in seltenen Fällen ein eingespielter Prozess. Dies hängt mit unterschiedlichen Faktoren zusammen. Stiefel (1996)

betont das Verhaftetsein der Personalentwicklung in traditionellen Ausbildungskonzepten, wodurch eine unternehmensspezifische Führungskräfteentwicklung nicht realisierbar wird. Darüber hinaus ist Managemententwicklung nicht selten von der Unternehmensstrategie abgekoppelt und landet letzten Endes wieder in allgemeinen Seminarprogrammen. Der Erfolg einer hauseigenen Managemententwicklung hängt sehr davon ab, ob es gelingt, das obere Management in eine mitgestaltende und mitverantworten-

**Der Aufbau eines hochqualifizierten Führungsnachwuchses ist notwendig, um die Unternehmenskontinuität sicherzustellen.**

de Rolle hineinzubekommen. (Über die diesbezüglichen Schwierigkeiten siehe Radke & Klutmann 1997).

Weiters kann das Konzept der lernenden Organisation (Senge 1990) helfen zu verstehen, warum häufig gut durchdesignte interne Lehrgänge letzten Endes doch im Sand versickern. Man kann sagen, dass Unternehmen, die bislang nicht Managemententwicklung betrieben haben, diese erst lernen müssen. Dies erfordert neben personalem Lernen auch ein organisationales Lernen. Dafür müssen in einem Managemententwicklungsprojekt Zeit und auch Strukturen zur Verfügung stehen. Für das Gelingen eines organisationalen Lernprozesses ist es entscheidend, ob höhere Führungskräfte bereit und fähig sind, ihrerseits in eine Lernposition zu treten. Oder bleibt dies ausschliesslich den Teilnehmern des Programmes vorbehalten? Im Sinne des Konzeptes der lernenden Organisation finden Lernprozesse auf unterschiedlichen Ebenen statt: nämlich auf der Ebene des Individuums, des Teams, der Organisation und auch global, z.B. im Empowerment zu einer gemeinsamen Vision (siehe dazu Fatzer, Marsick, 1998).

Es kann die These aufgestellt werden, dass Managemententwicklung Lernen auf all diesen Ebenen erfordert. Besonders anspruchsvoll ist die Auseinandersetzung mit den im Unternehmen herrschenden Mustern, wie bislang mit «Entwicklung» umgegangen wurde. Wodurch wurde bislang die gezielte Entwicklung von Nachwuchskräften verhindert, welche Grundannahmen über Führung sind wirksam, was wurde im Rahmen der Unternehmenskultur belohnt bzw. nicht-belohnt? Damit wird man aber auch mit den Tendenzen von Organisationen des «Nicht Lernens» (Simon 1997) konfrontiert und kommt vermutlich auch mit diversen «defensiven Routinen» (Argyris 1990) in Berührung, also gut eingeübten Verhaltensmustern im Unternehmen, die Lernen verhindern. Im folgenden Abschnitt wird anhand eines konkreten Fallbeispiels der Aufbau einer Managemententwicklung in einem Unternehmen beschrieben. Von den Erfahrungen dieses Einzelfalles ausgehend, werden im dritten Abschnitt allgemeine Prinzipien für das Gelingen von Managemententwicklung vorgeschlagen.

## Ein Fallbeispiel

### ■ Das Unternehmen

Das Unternehmen agiert im Grosshandel und ist Marktführer. Es hat eine mittelständische Grösse erreicht (ca. 1000 MA) und der Erfolg beruht in erster Linie auf einer umfangreichen Produktpalette und einer sehr leistungsfähigen Logistik. Der Aufbau eines EDV-gestützten Lagersystems

und eines leistungsfähigen Zuliefersystems stellt letzten Endes die Überlegenheit des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb sicher. Über 1000 Kunden können mehr oder weniger täglich beliefert werden. Eine Verkaufsorganisation bestehend aus Telefonverkauf und Aussendienst stellt die rasche Abwicklung von Bestellungen sicher. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über ein Netz von Selbstabholungsmärkten, wo Kunden den an Baustellen auftauchenden Bedarf selbst abholen können.

Die Einkaufsmacht des Unternehmens ist beträchtlich. Es kann die klassischen Grosshandelsfunktionen, nämlich «Einkaufen – Lagern – Verteilen» in, verglichen mit dem Wettbewerb, überlegener Manier wahrnehmen. Eine ambitionierte Personalabteilung bemühte sich in der Vergangenheit immer wieder um den Aufbau von Personalentwicklungssystemen, wobei dies mit freundlicher Gewährung der Vorstände nur ansatzweise gelang. So konnte eine Führungskräfteweiterbildung sowie die Einführung des Mitarbeitergespräches aufgebaut werden. Zu einer beständigen Integration dieser Aktivitäten der Personalentwicklung in die Unternehmenspraxis kam es allerdings nicht. Erfolgreicher war man im Bereich der Fach- und Produktschulungen sowie in der Etablierung von Traineeprogrammen zur Einführung neuer Mitarbeiter.

### ■ Der Anlass für die Führungskräfteentwicklung

Die systematische Beschäftigung mit der Frage der Personal- und Führungskräfteentwicklung resultierte aus der Konfrontation mit folgender Problematik: Vorstände und Personalleitung realisierten, dass das bewährte Top-Management, sozusagen die Schultern des Unternehmens, innerhalb von 5 bis 10 Jahren in den Ruhestand treten werden und eigentlich keine Nachfolge im Unternehmen sichtbar oder vorstellbar ist. Die damit einhergehende Betroffenheit führte zur Initiierung eines umfangreichen Personalentwicklungsprojektes, wobei als Zielsetzung die Sicherstellung des Nachwuchses für Top-Führungskräfte im Vordergrund stand.

**Vorstände und Personalleitung realisierten, dass keine Nachfolge im Unternehmen sichtbar oder vorstellbar ist.**

Als Teil des Personalentwicklungsprojektes entstand das Teilprojekt «Managemententwicklung», auf das im folgenden näher eingegangen werden soll. Vorweg sei noch kurz erwähnt, dass sich «Führung» im Unternehmen bislang in erster Linie als operative Führung verstand, also an der Be-

wältigung von Tagesproblemen orientiert. In Abhängigkeit der persönlichen Charakteristika der Top-Führungskräfte existiert eine Bandbreite im Führungsverhalten, die von «autoritär-anordnend» bis «verständnisvoll-väterlich-überzeugend» reicht. Eine Auseinandersetzung über Inhalte und Vorgangsweisen in bezug auf Führung fand im Unternehmen bislang nicht statt. Der Top-Führungskreis

## Es sollte eine Entkoppelung von Lernen und Karriereentwicklung angestrebt werden.

des Unternehmens, bestehend aus zwei Vorständen, vier Geschäftsführern der operativen Töchter, Finanz- und Personalleiter, war bis zu diesem Zeitpunkt als Gruppe nicht sehr arbeitsfähig. Informell und persönlich waren die Manager zwar teilweise freundschaftlich verbunden, grundsätzlichen Themen ging man bei formalen Zusammenkünften aber eher aus dem Wege. Soweit zur Ausgangssituation des Projektes Managemententwicklung.

### ■ Das Projekt

In dem von der Beratung präsentierten Vorschlag waren folgende Prinzipien besonders wichtig:

- die Entwicklung der Führungskräfte orientiert sich an zukünftigen Aufgaben der Führung, wie sie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden können.
- es sollte eine eindeutige Entkoppelung von Lernen und Karriereentwicklung angestrebt werden. Teilnehmer und Unternehmen verstehen die Aktivitäten als eine gemeinsam getragene Investition für die Zukunft.
- auf die Konkretisierung des «Vertrages» zwischen Teilnehmern und Unternehmen, d.h. die Abstimmung und Klärung der diversen Erwartungen aneinander und an das Projekt, wird grosser Wert gelegt.
- Lernen soll vornehmlich anhand unternehmensrelevanter Praxisaufgaben stattfinden, Teilnehmer erhalten aber auch massgeschneiderte Lernangebote von externer Seite.
- die Teilnehmer sind im wesentlichen für ihr Lernen selbst verantwortlich, ein hohes Potential an Selbststeuerung und Selbstentwicklung wird vorausgesetzt.
- Teilnehmer werden durch interne Coaches unterstützt, die sich aus dem obersten Führungskreis rekrutieren. Die Coaches sind keine Förderer der Karriereentwicklung

sondern sie unterstützen den Lernprozess der TeilnehmerInnen.

### ■ Die Projektstruktur

Auftraggeber ist der Vorstand des Unternehmens. Er stellt die Rahmenbedingungen für das Gelingen des Projektes sicher, beauftragt andere Personen für wichtige Projektfunktionen, «wacht» über den Fortschritt des Projektes, entscheidet über notwendige Ressourcen.

Die Steuergruppe, bestehend aus Vorstand und der ersten Führungsebene (also dem oben genannten Führungskreis), ist für das prozessuale Gelingen des Projektes verantwortlich. Dies beinhaltet Aufgaben wie das Ausbalancieren von zeitlichen Anforderungen an die Teilnehmer als Lernende aber auch als Mitarbeiter, Grundentscheidungen über Inhalte des Programmes, Projektevaluation und entsprechende Steuerung.

Die Coaches unterstützen die Teilnehmer durch regelmässige Gespräche, in denen der Teilnehmer mit Hilfe eines kompetenten Gegenübers ihre Lernerfahrungen reflektieren und auswerten können, neue Lernvorhaben planen und ihren Entwicklungsstand überprüfen.

Die Teilnehmergruppe als der massgebliche Teil des Projektes soll sich zu einem arbeitsfähigen Team entwickeln und dadurch den Fortgang des Lernens intensivieren. Darüber hinaus wird von jedem einzelnen erwartet, sein «individuelles Lernprogramm» selbstverantwortlich zu betreiben und über seine Fortschritte im Rahmen des Projektes aus seiner eigenen Sicht zu berichten.

Eine interne Projektleitung übernimmt die Koordination zwischen den diversen Subsystemen des Gesamtprojektes. Sie sollte Probleme erkennen und aufgreifen, für Thematisierung in den entsprechenden Gremien sorgen, weniger über Inhalte sondern mehr über die Kontextgestaltung steuern.

Die externe Beratung bietet Supervision für Coaches und für die Lerngruppe an, organisiert entsprechende Lernprogramme, berät Steuergruppe und Auftraggeber und sorgt für eine regelmässige Reflexion des Gesamtprozesses.

Diese Konzepte wurden im Führungskreis vorgestellt, diskutiert und in dieser Form auch akzeptiert. Als Dauer des Projektes wurden zwei Jahre veranschlagt.

### ■ Der Verlauf des Projektes

In der ersten Phase des Projektes musste die Auswahl der Personen getroffen werden, die am Programm teilnehmen

sollten. Dazu fand ein zweitägiger Workshop mit den Mentoren und dem Auftraggeber statt. Dabei wurde Einigung über zukunftsichtige Führungsqualifikationen erzielt:

Was werden in Zukunft wichtige Anforderungen sein, wenn man die eigenen strategischen Ziele verfolgt? Welche Qualifikationen werden dann notwendig sein, und welche Unterschiede zu den bislang herrschenden Führungsbildern wird es geben?

Mit dieser «geschärften» Brille begaben sich die Mentoren gleichsam auf die Suche nach Personen aus dem Unternehmen. Entsprechend vorher vereinbarter Spielregeln wurde

## Noch nie hatte man sich auf Managementebene so offen über Potentiale wichtiger Mitarbeiter ausgetauscht.

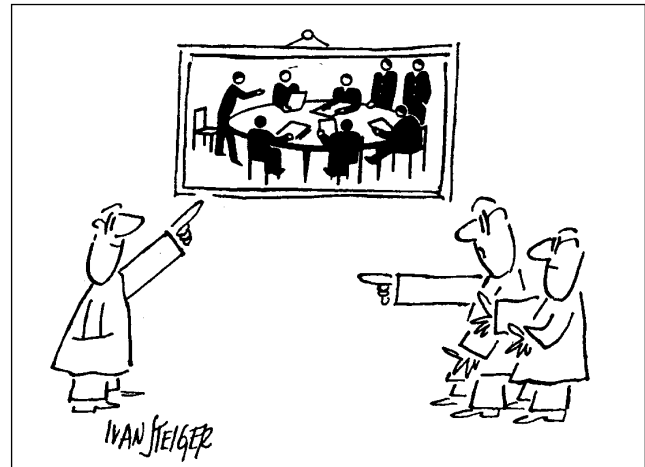
im Konsensprinzip entschieden, welchen Personen Führungspotential für höhere Führungsaufgaben, das kurzfristig wirksam werden kann, zugetraut wird. Diese Personen bildeten in weiterer Folge die Lerngruppe.

Für die Mentorengruppe war dieser Prozess in zweifacher Hinsicht bemerkenswert: noch nie hatte man sich auf dieser Managementebene so offen, detail-

liert und differenziert über Potentiale wichtiger Mitarbeiter ausgetauscht. Diese Erfahrung wirkte sich in weiterer Folge auf die Teamfähigkeit dieser Gruppe besonders positiv aus und stärkte die Identifikation mit dem Gesamtprojekt.

Die zweite Phase des Projektes bestand in einem Self-Assessment der einzelnen Teilnehmer. Dadurch sollte dem einzelnen Teilnehmer Gelegenheit gegeben werden, sich in einem intimen geschützten Rahmen (das Einzelassessment wird mit einem externen Berater durchgeführt) mit dem eigenen Potential auseinandersetzen zu können. Diese Auseinandersetzung erfolgte einerseits über die Rückmeldung von Ergebnissen bestimmter Instrumente der Potentialerfassung (z.B. STAB-Test, Karriereanker, Konflikttest), über die Auseinandersetzung mit den in der ersten Projektphase definierten zukunftsichtigen Führungsanforderungen und letzten Endes über ein Feedback durch den Berater.

Aus diesen Erfahrungen wurden die Einzelpersonen eingeladen, ein Selbstgutachten vorzubereiten, welches den Mentoren/Auftraggebern in einer eigenen Veranstaltung («Startworkshop») präsentiert werden sollte. Beinhaltet sollte im Selbstgutachten ein eigenes Lernprogramm sein: Was sind



in Anbetracht der zukünftigen Anforderungen und in Anbetracht des eigenen derzeitigen Potentials persönlich wichtige Entwicklungs- und Lernschritte.

Drei Wochen nach den Einzel-Assessments wurde das Projekt im Rahmen eines «Startworkshops» gemeinsam gestartet. Teilnehmer waren Auftraggeber, Mentoren, Teilnehmer und Berater. Zunächst wurde seitens des Vorstandes über Sinn und Zweck des Projektes aus der Sicht des Gesamtunternehmens informiert. Das Ziel dieser Veranstaltung bestand darin, den Teilnehmern Gelegenheit zu einer Selbstpräsentation zu geben, um gegenüber dem Führungskreis sichtbar werden zu können. Die Mentoren konnten dadurch die Teilnehmer umfassend kennenlernen und es entstand eine gute Voraussetzung für eine entwicklungsorientierte Zuordnung von Teilnehmer und Coach.

Auch hier war es für alle Beteiligten beeindruckend, in welcher Offenheit sich die Teilnehmer präsentierten und in welcher Deutlichkeit man über «Potentiale» kommunizieren konnte. Nach einer genauen Beschreibung der jeweiligen Lernfelder wurde ein Vorschlag seitens der Mentoren präsentiert, wer mit wem bei der Coachingschiene arbeiten wollte. Es wurde dabei versucht, Transparenz über die Entscheidungskriterien herzustellen, um der Wirkung von unausgesprochenen Ängsten, Hoffnungen und Erwartungen vorzubeugen, die sich erfahrungsgemäss an interne, höher-rangige Coaches knüpfen. Wichtig erscheint auch, dass beide «Seiten» zueinander ja sagen konnten, da es doch um eine längere, personen- und beratungsorientierte Zusammenarbeit ging. Nach einem Aushandlungsprozess fanden sich schliesslich die «Paare», die sich eine fruchtbare Zusammenarbeit vorstellen konnten.

### ■ Das Auftreten von Krisen in der Startphase

Nun konnte das Projekt auf allen Ebenen mit der Arbeit beginnen. So positiv und erfolgsgewiss die Stimmung nach

dem Startworkshop war, so gab es in den nächsten Monaten doch auch so manche Krise zu bewältigen. Diese hatten zunächst damit zu tun, dass sowohl Teilnehmer als auch Coaches ihre Rollen erst finden mussten. Der Unterschied zum bisherigen Umgang miteinander war doch sehr gross. Weiters war es nicht einfach, «Entwicklung» nicht als Karriereversprechen zu sehen und von Forderungen und Erwartungen diesbezüglich Abstand zu nehmen.

Auch die Coaches plagten sich anfänglich. Waren sie gewohnt in aktiver und durchsetzungsorientierter Weise zu führen, so fühlten sie sich durch das Ernstnehmen der Coachrolle gleichsam «entwaffnet». Sie mussten Zuhören,

**Die Coaches  
mussten Zuhören,  
Reflexionshilfen  
und nicht  
sofort Lösungen  
anbieten.**

Reflexionshilfen und nicht sofort Lösungen anbieten, Aktivitäten sollten sie weitgehend ihren «Klienten» überlassen. Nicht unähnlich ging es auch den Teilnehmern. Sie konnten sich nicht darauf verlassen, dass die oberen Führungskräfte Dinge für sie regeln werden. Sie selbst mussten aktiv werden und die Verantwortung für das Gelingen des Coachings übernehmen. Nach ca. 3 Monaten fanden diese Startschwierigkeiten ein Ende, und der Coachingsprozess entwickelte sich für beide Seiten zufriedenstellend weiter.

Eine andere Krise entstand durch Konflikte zwischen interner Projektleitung und Lerngruppe. Es ging um das Zustandekommen des gemeinsamen Programmes für die Gruppe. Diese hatte sich in einer zunehmend selbstbewussten Art als Gruppe gebildet und begann verstärkt Augenmerk darauf zu legen, wie Entscheidungen getroffen werden und wie transparent kommuniziert wird. Als seitens der internen Projektleitung – es war dies zugleich der Leiter Personal – Inhalte zu direkt vorgegeben wurden, kam es zu einem «Aufstand»: die Gruppe legte darauf Wert, über Inhalte zumindest mitreden zu dürfen und lehnte einseitige Vorgaben ab.

Seitens des internen Projektleiters kam es ebenfalls zu Irritationen, handelte er doch aus seiner Sicht äusserst bemüht im Sinne der Lerngruppe, versuchte er doch in bewährter Weise Ausbildung für die Betroffenen zu planen. Erst das Vereinbaren von Spielregeln löste die Spannungen und führte zu einer Kooperation zwischen interner Projektleitung und Lerngruppe. Die Inhalte des auf zwei Jahre angelegten seminaristischen Programmes für die Lerngruppe wurden letztendlich gemeinsam festgelegt. Es flossen sowohl die Anforderungen der zukünftigen Führung als auch die Interessen der einzelnen Teilnehmer ein.

Folgende Qualifizierungsmodule wurden innerhalb von zwei Jahren für die gesamte Lerngruppe abgehalten:

- Führung und Kommunikation (4 Tage)
- Projektmanagement (6 Tage)
- Konfliktmanagement (2 Tage)
- Umgang mit komplexen und unsicheren Führungssituationen (Computersimulationsworkshop) (3 Tage)
- Strategieentwicklung und Strategieumsetzung (2 Tage)
- Die kommunikative Gestaltung schwieriger Mitarbeitersituationen, Personalbeurteilung (2 Tage)

Diese beiden Beispiele untermalen die Probleme dieser Startphase: die neue Projektstruktur und der damit verbundene neue Umgang miteinander liessen die traditionellen Muster der Führung in einem anderen Licht erscheinen. Das Umsteigen von einer Struktur/Kultur in eine andere schaffte verständlicherweise Probleme. Bewältigt werden konnten diese Krisen nur durch gemeinsame Auswertungen und Reflexionen, die durch die Beratung initiiert wurden. Nach 3 Monaten hatte das Projekt ausreichend Halt und Sicherheit gewonnen und die diversen Programme liefen an.

Interessant war die anfängliche Reaktion der Steuergruppe auf das zunehmend gute Funktionieren des Projektes. Man meinte nämlich, die Aufgabe als Steuergruppe wäre im wesentlichen damit abgeschlossen. Das erwies sich als Irrtum und erforderte einen weiteren Lernschritt für diese Gruppe. Es ging nämlich um das Ausbalancieren von Prioritäten, die sich aus Anforderungen aus dem Managemententwicklungsprojekt und aus Anforderung aus dem Routinebetrieb ergaben. Sollte ein bestimmter Teilnehmer ein Projekt im Rahmen seines Lernprogrammes übernehmen oder sollte er nicht lieber in seinem angestammten Verantwortungsbereich wichtige Aufgaben weiterverfolgen.

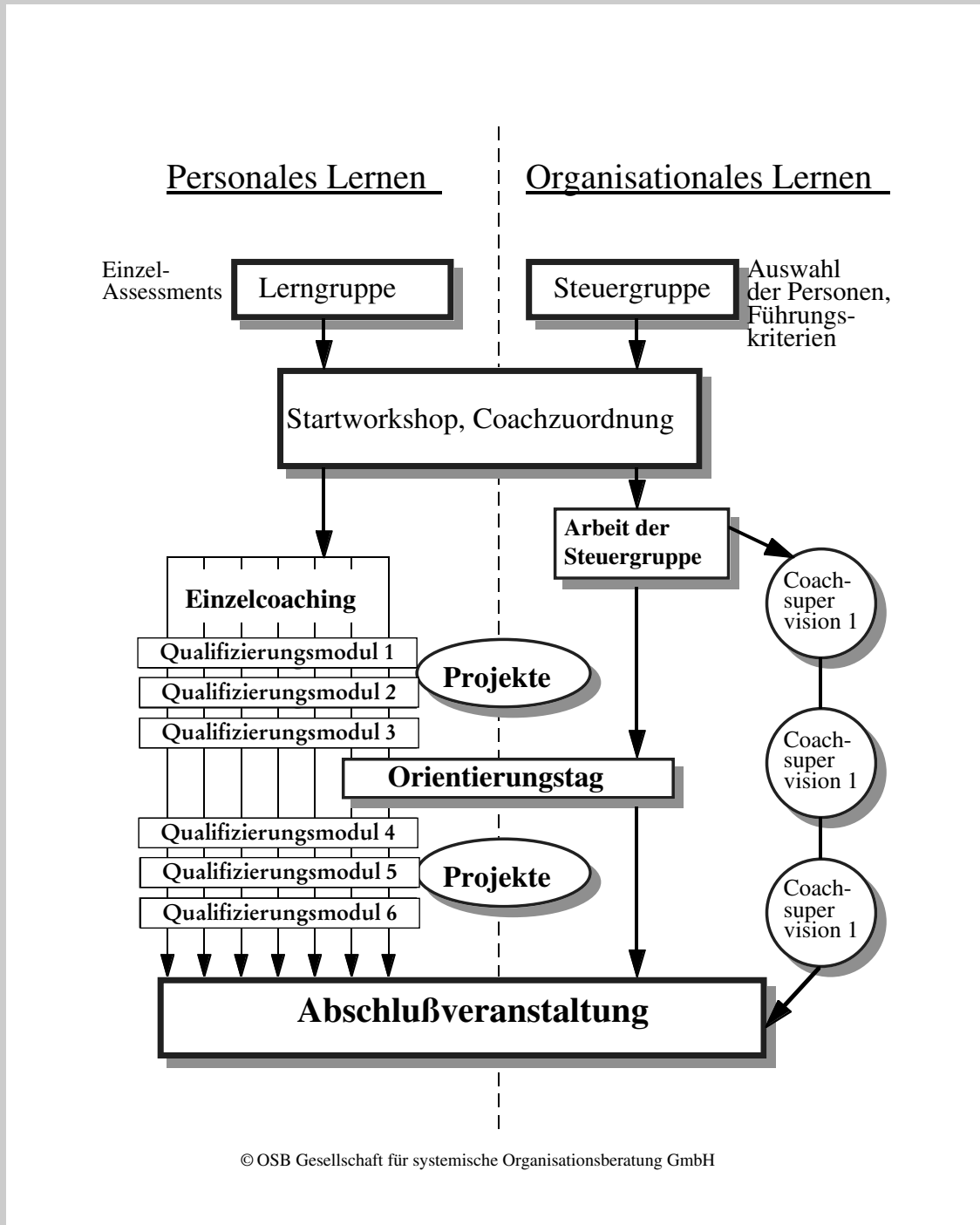
**Das Umsteigen  
von einer Struktur/  
Kultur in eine  
andere schaffte  
Probleme.**

Widersprüche dieser Art konnten nur in der Steuergruppe selbst verhandelt und gelöst werden, die Perspektiven aus der Sicht der operativen Führung und die aus der Entwicklungsförderung mussten dort ausgetauscht und abgestimmt werden. Tendentiell schienen sich zunächst die operativen Prioritäten durchzusetzen.

An dieser Stelle erwies sich der Auftraggeber als besonders hilfreich, indem er das Projekt vor dem Routinealltag schützte und aus seiner Rolle Prioritäten festlegte. Überhaupt war das gezielte «Umsteigen» von Projekttrolle und

Abbildung 1

# Systemelemente und Ablauf der Managemententwicklung



Führungsrolle eine ungemein wichtige Lernerfahrung für die Steuergruppe. Durch den automatischen Vorrang des operativen Geschäftes konnte nachvollzogen werden, wodurch in der Vergangenheit eine gezielte Entwicklung von Nachwuchsführungskräften verhindert wurde.

## ■ Gemeinsame Evaluation des Projektverlaufes

Nach einem Jahr wurde ein sogenannter «Orientierungstag» durchgeführt. Dabei bekamen die Teilnehmer Gelegenheit, ihren persönlichen Entwicklungsstand zu präsentieren.

Darüber hinaus wurde auch eine Evaluation des Gesamtprozesses durchgeführt. Wie nehmen die unterschiedlichen Subsysteme des Projektes (Lerngruppe, Coachgruppe, Auftraggeber, externe Beratung) den Prozess war, was sollte in Zukunft beibehalten bzw. verändert werden?

Nach dieser gemeinsamen Steuerung ging das Projekt in die zweite Halbzeit, die, verglichen mit der ersten, relativ ungestört verlief. Die positive Auswirkung dieser gemeinsamen Auswertung muss besonders herausgestrichen werden. Es entstand grosse Offenheit zwischen den Gruppen, die sich auch ausserhalb des Projektes positiv bemerkbar machte. Es entstand eine gemeinsame Verantwortung für

## Durch das Managemententwicklungsprojekt wurde Personalentwicklung als permanenter Prozess etabliert.

das Projekt und der Eindruck einer gemeinsamen Plattform wurde verstärkt. Immerhin waren drei Führungsebenen versammelt, die gemeinsam das massgebliche Führungspotential des Unternehmens darstellten.

Mit dem Näherkommen des Endes des Projektes rückten diverse Fragen in den Vordergrund. Aus der Lerngruppe

wurden Fragen zur eigenen Karriereentwicklung gestellt: wie beurteilt die Steuergruppe die Entwicklung der Lerngruppe, was sind die Kriterien dafür, was wird beobachtet? Die Steuergruppe wurde in konkreter Art und Weise mit der Frage der Nachfolgeplanung und Regelung konfrontiert. Wie wird dieser Prozess gestaltet, welche Auswahlverfahren werden eingesetzt, was sind Qualifikationskriterien? Auch hier wirkte sich der Schwung des Projektes auf das Unternehmen insgesamt aus. Im Zuge dieser Phase wurden in der Steuergruppe Entscheidungen getroffen, wie die Besetzung von Führungspositionen auf der oberen und mittleren Managementebene in Zukunft stattfinden soll.

Ab der Halbzeit des Projektes wurde ausserdem eine professionelle Personalentwicklerin eingestellt, die nun die Rolle der internen Projektleitung übernahm. Auch dies war ein Signal, dass Personalentwicklung im Unternehmen an Bedeutung zugenommen hatte. Mit vorsichtigem Optimismus kann die Einschätzung riskiert werden, dass damit Personalentwicklung als permanenter Prozess durch das beschriebene Managemententwicklungsprojekt etabliert worden ist.

### ■ Der Beitrag der externen Beratung

Die Handhabung eines Projektes mit dieser Komplexität stellt hohe Anforderungen an das beteiligte Berater-

system. Zunächst einmal war es wichtig, die unterschiedlichen Rollen im Beratungsprojekt zu definieren und auch personell zu trennen. Ein Berater übernahm die Supervision der Coaches, andere arbeiteten davon unabhängig schwerpunktmässig mit der Lerngruppe. Der externe Projektleiter beriet die Steuergruppe und führte auch die Supervision der Lerngruppe durch, wodurch die notwendige Koordination rasch vorgenommen werden konnte. Es galt in erster Linie aktive Unterstützung zu geben, die neuen Rollen in den diversen Lernkontexten zu finden und dem Zurückfallen in gewohnte Muster des Umganges miteinander entgegenzuwirken.

Dies zeigte sich bei der Rollenfindung der Coaches, aber auch die Steuergruppe benötigte eine gewisse Zeit, in den neuen Kategorien des «Lernens» und der «Entwicklung» zu denken und zu handeln und sich nicht zu rasch von aktuellen und operativen Problemstellungen überschwemmen zu lassen. Es muss, um dies kurz zu sagen, in die Arbeitsfähigkeit der diversen Subsysteme investiert werden.

Als besonders wirksam für die Steuerung des Projektes erwiesen sich die gemeinsamen Evaluierungstage (Orientierungstage genannt). Dort wurden die Projekterfahrungen aus den unterschiedlichen Perspektiven ausgetauscht, bearbeitet und vergemeinschaftet. Dadurch entstand die Sicherheit, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden, etwaige Kurskorrekturen wurden gemeinsam entschieden und waren leicht durchzuführen.



## Schlussfolgerungen

Die Erfahrungen in diesem und auch in anderen Projekten ermöglichen es, allgemeine Prinzipien für das Gelingen von Managemententwicklung in einem Unternehmen zusammenzufassen. Zunächst einmal erscheint es für den Er-

folg entscheidend zu sein, dass die Unternehmensleitung als Auftraggeber hinter dem Projekt und auch für das Projekt steht. Dieses Engagement sollte nicht aus einer allgemein formulierten Überzeugung heraus resultieren, sondern sollte aus der Notwendigkeit der Strategie, somit aus der Notwendigkeit der Zukunftssicherung heraus argumentiert und vertreten werden.

Als wichtig hat es sich weiters herausgestellt, dass Auftraggeber der Managemententwicklung auch für diverse Veranstaltungen im Rahmen des Prozesses persönlich zur Verfügung stehen und bereit sind, offen mit Teilnehmern zu kommunizieren.

## **Entscheidend ist, dass die Unternehmensleitung hinter dem Projekt und auch für das Projekt steht.**

Aus der Sicht von Teilnehmern erhält die Managemententwicklung ein anderes Gewicht, wenn sie seitens eines Vorstandes direkt hören können, welche Art der Führung das Unternehmen in Zukunft benötigen wird, was wichtige Aufgaben und Rollen für das Unternehmen sein werden. Gelungene Begegnungen dieser Art leisten einen wichtigen Beitrag zur Konkretisierung und Dynamisierung dieses Prozesses.

Es hat sich sehr bewährt, entsprechende Projektstrukturen so hoch wie möglich im Unternehmen zu verankern. Dafür können unterschiedliche Gründe angeführt werden. Zunächst einmal verlangt der Beginn einer Managemententwicklung zweierlei: eine Ankoppelung an die Unternehmensstrategie und ein Konkretisieren von Führung, wie sie bislang im Unternehmen praktiziert wurde und wie sie in Zukunft praktiziert werden sollte. Beides hat mit der Differenz «Gegenwart – Zukunft» zu tun und fällt als inhaltliche Gestaltung dem höheren Management zu. Das Projekt benötigt ein «Gefäß», welches genügend Halt und Sicherheit entwickelt, um diverse Phasen gut bewältigen zu können.

Unterschätzt wird meines Erachtens häufig, wie massiv die Intervention in das Unternehmensgefüge ist, wenn das bislang herrschende Muster der Entwicklung von Führungskräften sichtbar und vergemeinschaftet wird. In solchen Phasen ergibt sich besonderer Bedarf für die externe Beratung, nämlich Sicherheit zu geben, alternative Rollen und Prozesse zu unterstützen, sozusagen Lernen zu ermöglichen, ohne dass Defizite allzu deutlich werden.

Mit dem Beginn einer gezielten Auseinandersetzung mit der Frage nach den derzeitigen und zukunftsichtigen

Kriterien für Führung betritt ein Unternehmen nicht selten Neuland. Das bedeutet nicht, dass die interne und externe Auswahl von Führungskräften nicht nach bestimmten Kriterien vollzogen worden wäre. Das Wissen darüber kann als implizit, intuitiv, jedenfalls als nicht vergemeinschaftet, bezeichnet werden. Dieses Wissen explizit zu machen, es zu überprüfen und zu ergänzen kann ein wichtiger Schritt in der Ausdifferenzierung von Führung sein. Aus einem «Geheimwissen» entstehen gleichsam «offizielle Landkarten», die Orientierung schaffen.

### **■ Der Beitrag der höheren Führungskräfte**

Können höhere Führungskräfte in das Projekt eingebunden sein und zugleich auch in eine Lernposition treten? Das erscheint eine weitere wichtige Fragestellung zu sein, die für den Erfolg von Managemententwicklung eine Rolle spielt. Eine beliebte Variante ist das interne Coaching von Teilnehmern durch höhere Führungskräfte, weniger verbreitet ist die Selbstverständlichkeit einer Supervision oder einer Vorbereitung für die Coaches. Meiner Erfahrung nach bietet sich durch eine professionelle Vorbereitung auf die Coachrolle durchaus die Möglichkeit, die Führungspraxis höherer Führungskräfte zu beeinflussen und die im Projekt gemachten Erfahrungen auszuweiten. Hier geht es jedenfalls darum, einen Unterschied zur bisherigen Form der Führung herzustellen.

Neben diesen Möglichkeiten des individuellen Lernens ist das gemeinsame Lernen höherer Führungskräfte in einer Steuergruppe eine potentielle Möglichkeit der Veränderung. Durch die Vergemeinschaftung von Themen, über die bislang ein eher implizites Wissen bestand, wird ein wichtiger Beitrag zum Aufbau von Personalentwicklung geleistet. Mit Hilfe einer externen Beratung können diese neuen Formen von Besprechungen im Rahmen eines Projektes aufgebaut werden. Können sie aber auch in den Routinebetrieb des Unternehmens mitgenommen werden? Oder mit anderen Worten ausgedrückt: wie kann sich das Lernen des Subsystems

## **Aus einem «Geheimwissen» entstehen «offizielle Landkarten», die Orientierung schaffen.**

«Managemententwicklung» auf das Lernen im gesamten Unternehmen auswirken? Ein gezieltes «Umsteigen» auf den Routinebetrieb kann helfen, die im Projekt gewonnenen Standards einer Führungskräfteentwicklung auf das Unternehmen auszuweiten. Eine qualifizierte und vom Top-Management unterstützte Funktion «Personalentwicklung» scheint dafür allerdings eine Voraussetzung zu sein.

Dem Leser wird vermutlich aufgefallen sein, dass bislang ausschliesslich von Beiträgern der höheren Führungskräfte die Rede war. Wo bleibt die Personalentwicklung, wo bleiben die Teilnehmer selbst? Tatsächlich erscheint mir diese durchgeführte Priorisierung angemessen. Wird Managemententwicklung in dieser Form vom Top-Management beauftragt und mitgetragen, dann finden sich die übrigen Rollen relativ leicht.



#### ■ Das Anregen von Selbstentwicklung

Für die Entwicklung von TeilnehmerInnen haben sich einige Faktoren als förderlich herausgestellt. Zunächst geht es um die Möglichkeit, die eigenen Potentiale in einem geschützten Rahmen kennenlernen zu können und diese mit den geforderten Qualifikationen von Führung in Beziehung setzen zu können. TeilnehmerInnen können im Sinne einer Selbstverpflichtung und auch Selbststeuerung diese Herausforderung annehmen und sich diesbezüglich dem Steuerkreis der Managemententwicklung präsentieren. Es sollte über «Potentiale» in einer bestimmten Öffentlichkeit so kommuniziert werden können, dass Akzeptanz aber auch Verbindlichkeit entsteht. Entwicklung sollte als Selbstentwicklung verstanden und praktiziert werden. Im Gegensatz dazu findet man nicht selten den Ansatz eines «Hinentwickelns», ohne die notwendigen Verbündeten, nämlich die, die sich selbst entwickeln wollen, für das Vorhaben gewonnen zu haben.

Versteht man Entwicklung im Sinne eines Selbstentwicklungskonzeptes, dann kann Lernpotential mobilisiert und freigesetzt werden. Es kommt auch zu realistischen Lernzielen, da Potentiale, eigene Motive und zu erwerbende Qualifikationen von Anfang an aufeinander bezogen werden.

Weiters ist es wichtig, dass sich Teilnehmer als Lerngruppe konstituieren. Abgesehen von der günstigen Auswirkung einer arbeitsfähigen Gruppe auf die Entwicklung der Personen können über die Lerngruppe Wünsche und Interes-

sen der Teilnehmer artikuliert werden. Teilnehmer sollten nicht in die Rolle von Konsumenten eines Programmes geraten, sondern als aktiver Part im Gesamtsystem mitgestalten können. Prozesse der gemeinsamen Steuerung des Projektes haben sich immer als besonders wirksam erwiesen. Dies kann z.B. über gegenseitiges Feedback zwischen den Gruppen erfolgen. Wie entwickelt sich die Lerngruppe aus der Sicht der Coaches, der Auftraggeber, was sind deren Kriterien für eine Einschätzung? Auch Feedback in die andere Richtung hat sich als wichtig erwiesen. Wie zufrieden sind die Teilnehmer mit den internen Coaches, der externen Beratung usw.?

Für die Rolle einer internen Projektleitung bietet sich idealerweise die unternehmensinterne Personalentwicklung an. Wichtige Aufgaben der internen Projektleitung bestehen in der Koordination der beiden Gruppen «Teilnehmer» und «Steuergruppe». Zu beiden Subsystemen gilt es, entsprechend deren Logiken, einen Zugang aufzubauen und dennoch die Gesamtperspektive wahrzunehmen.

**Entwicklung sollte als Selbstentwicklung verstanden und praktiziert werden.**

Besonderes Augenmerk ist auf eine Balance der Arbeitsteilung und der Aufgabenverteilung auf die jeweiligen Gruppen «Manager» und «Teilnehmer» zu legen.

Nicht zuviel und auch nicht zuwenig zu tun, nicht über- und nicht unterzusteuern, Verantwortungen zuordnen und auch gegebenenfalls ablehnen, sich nicht für den «Job anderer» einteilen lassen, das sind die Herausforderungen, die sich für eine Projektleitung stellen.

Die Bewältigung dieser Herausforderungen schafft auch eine Chance, diese für eine gelingende Personalentwicklung entscheidende Aufgabenteilung zwischen Management und Personalentwicklung im Zuge eines Projektes aufzubauen und auf den Routinebetrieb zu übertragen. ■

#### Literaturhinweise

Argyris, C.: *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational Learning*. Needham, MA: Allyn & Bacon 1990.

Domayer E., Timel R., Vater G.: *Potentialfelder für Führung*. Hermssteiner, 10. Jahrgang, Heft 1, 1997.

Fatzer G., Marsick V.: *Lernende Organisation – Ansätze und Fallbeispiele*, Trias Kompass 3, Paderborn, Junfermann 1998.

Radke P., Klutmann B.: *Managemententwicklung in einem Pharmaunternehmen – der Versuch, ganzheitlich und praxisorientiert zu qualifizieren. Organisationsentwicklung*, 16. Jahrgang, 1997, Nr. 4, S. 42 – 51.

Senge, P.M.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York/London 1990. (Auf Deutsch erschienen bei Klett-Cotta; 1996)

Simon, F.: *Die Kunst nicht zu lernen. Und andere Paradoxien aus Psychobera-*

*pie, Management und Politik*, Heidelberg, Carl Auer Verlag 1997.

Stiefel, Rolf Th.: *Lektionen für die Chefetage: Personalentwicklung und management development*, Klett-Cotta, Stuttgart, 1996.

Wimmer, R.: *Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: Schmitz, Ch., Gester, P.W., Heitger, B. (Hrsg.): Managerie. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 1995.

## Anzeigen



## Die Zukunft der Lernenden Organisation – zwischen Mythos und Realität

Orientierungen für Organisationen und Change Manager auf dem Weg ins 3. Jahrtausend

Konferenz für Manager, Berater, Wissenschaftler

**Freitag, 30. und Samstag, 31. Oktober 1998**  
Seminaris Hotel Bad Boll

Mit Managern, Beratern und Wissenschaftlern von Daimler-Benz, Dannemiller Tyson Associates, Glaxo-Wellcome, Hewlett-Packard, Lufthansa, M.I.T., Zürcher Kantonalbank

- firmenübergreifender Erfahrungsaustausch
- Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen für Management, Veränderungsprogramme und zukünftige Organisationen
- Plattform für Dialog und gemeinsames Lernen zur Neu-Orientierung für das eigene zukünftige Handeln

### Weitere Informationen von den Veranstaltern:

<b>TRIAS</b> – Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Tel./Fax 0041-1-9361481 E-Mail trias.ch@active.ch	<b>CHANGEWORK</b> Tel. 0049-7073919791 Fax 0049-7073919792 E-Mail changework-pfeifer@t-online.de
--	---



## Qualität in der Beratung als Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse in Organisationen

Konferenz für Kunden und BeraterInnen

**Freitag, 20. November 1998**  
9.00 bis 17.30 Uhr, Casino Zürichhorn, Zürich

### Unsere Ziele sind...

- Entwickeln eines Dialogs zwischen KundInnen und Beratung
- Gemeinsames Erarbeiten von Qualitätskriterien effektiver Beratung
- Erfahrbar machen von Modellen eines erfolgsversprechenden Einstiegs in die Beratung
- Eröffnung eines Forums für KundInnen und BeraterInnen zur Weiterentwicklung von Qualitätssicherung

### Kurz-Inputs zu:

- «Coaching» von Paul Fischer, ex-MGB
- «Supervision» von Prof. Kornelia Rappe-Giesecke, Hannover
- «Organisationsentwicklung» von Dr. Gerhard Fatzer, Trias-Institut, Grüningen

### Anmeldung und weitere Infos:

IEF, Frau Babst Wiesenstr. 9, 8008 Zürich Tel. 0041-1-383 82 82 Fax 0041-1-381 82 05 E-Mail: ief@ief-zh.ch homepage: www.ief-zh.ch	TRIAS – Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich in Grüningen Tel. und Fax 0041-1-9361481 E-Mail: trias.ch@active.ch homepage www.trias.ch
---	--