

SCHLÜSSELKOMPETENZ REFLEXIONSFÄHIGKEIT

Führungskräfteentwicklung der Zukunft

Die Autoren

Dr. Sascha Armutat
Dr. Tobias Caroli
Andreas Gärtner
Victor W. Gotwald
Sandra Nettlebusch
Mathias Opp
Alike Pietsch

SCHLÜSSELKOMPETENZ REFLEXIONSFÄHIGKEIT

Führungskräfteentwicklung der Zukunft

INHALT

05 Vorwort

06 Was Führungskräfte bewegt

**08 Worauf es zukünftig ankommt:
Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit**

**10 Wie Führungskräfteentwicklung die
Reflexionsfähigkeit fördern kann**

14 Unternehmensbeispiele

14 Führungskräfteentwicklung ohne Umwege
Ein Praxisbeispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG

15 Action Learning in der Praxis
Ein Praxisbeispiel der Terex Corporation

16 Virtuelle Plattformen und Umgang mit Komplexität
Praxisbeispiele der IBM

18 Perspektivwechsel durch Action Learning
Ein Praxisbeispiel der Wacker Chemie AG

19 Development Round Tables
Ein Praxisbeispiel von Henkel

21 Wie CHANGE gelingen kann
Ein Praxisbeispiel von Lufthansa

24 DGFP-Arbeitskreise

25 Die Autoren

26 Abbildungs- und Literaturverzeichnis

VORWORT

Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen ist die Feststellung, dass Führungskräfteentwicklung, wie sie heute praktiziert wird, nicht kraftvoll genug ist, um Führungskräfte und damit Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Trends wie Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel sowie veränderte Arbeitnehmerpräferenzen fordern von Unternehmen, flexibler zu reagieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen¹. Dies hat zur Folge, dass sich Unternehmen einem intensiven globalen Wettbewerb stellen müssen. Führungskräfte sind mit der Anforderung konfrontiert, sich stetig an neue Bedingungen anzupassen und das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Gleichmaßen ist die Führungskräfteentwicklung aufgefordert, die Veränderungen wahrzunehmen, sich regelmäßig selbst zu hinterfragen und den Fokus neu auszurichten.

Prozessstandardisierung und Karriereorientierung haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Führungskräfte in ihrem täglichen Führungshandeln aus dem Fokus geraten sind. Hier setzen die Überlegungen der Arbeitsgruppe an. Auf der Basis kritisch reflektierter Unternehmensbeispiele wurden Ansatzpunkte zusammengetragen, wie es gelingen kann, Führungskräfte wieder stärker in die Verantwortung zu nehmen und sie dabei zu unterstützen, an ihren eigenen Führungserfahrungen zu wachsen – jenseits der gängigen Orientierung an Instrumenten und Prozessabläufen.

Aufgabe ist dabei nicht mehr nur die Förderung und Entwicklung Einzelner, sondern die Entwicklung und Unterstützung von Reflexionsfähigkeit und Handlungskompetenz der Führungskräfte. Führungskräfteentwicklung wird dadurch zum Gestalter von Reflexionsräumen im und außerhalb des Führungsalltags. Dadurch leistet sie einen signifikanten Beitrag zur Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und zu dessen nachhaltigem Erfolg.

Dem Arbeitskreis gehörten an²:

- Dr. Sascha Armutat (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.)
- Dr. Tobias Caroli (Henkel AG & Co. KGaA)
- Andreas Gärtner (Deutsche Lufthansa AG bis 15.09.14, Manpower Group ab 01.10.2014)
- Victor W. Gotwald (Heidelberger Druckmaschinen AG)
- Sandra Nettlenbusch (Wacker Chemie AG bis 31.08.14, Brenntag Holding GmbH ab 01.09.14)
- Mathias Opp (Terex Corporation)
- Alike Pietsch (IBM Deutschland GmbH)

Wir wünschen allen Lesern eine spannende Lektüre.



Katharina Heuer
Vorsitzende der
Geschäftsführung



Dr. Sascha Armutat
Leiter Strategie,
Forschung und Politik

¹ Vgl. DGFP e.V. (2013).

² Dr. Sascha Armutat und Lena Steinhäuser von der DGFP e.V. moderierten den Arbeitskreis.

Organisatorisch wurden sie von Stefan Schulz unterstützt. Das PraxisPapier wurde von Dr. Sabine Giehle, Mainz, lektoriert.

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE BEWEGT

Führungskräfte sind mit Trends und Herausforderungen konfrontiert, mit denen sie sich auseinandersetzen müssen, um zukünftig erfolgreich zu sein:

Globale Märkte - weltweite Wertschöpfungsketten

Globale Märkte und weltweite Wertschöpfungsketten bringen einen gesteigerten Kosten-, Effizienz- und Innovationsdruck auf allen Ebenen mit sich. Das führt zu der Notwendigkeit, die globale Zusammenarbeit von Mitarbeitern³ mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen zu gestalten. In einer international vernetzten Arbeitswelt ersetzen flexible Netzwerke und Teamstrukturen mehr und mehr feste Zusammensetzungen und Hierarchien. Die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter und die länderübergreifende Zusammenarbeit stellen höhere Anforderungen an die Personalführung.⁴ Die Führungskraft der Zukunft denkt global und nutzt strategisch Synergien und kulturelle Einzigartigkeiten. Steigender Komplexität wird mit einem vernetzten und ganzheitlichen Denken begegnet. Führungskräfte zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, zu priorisieren und den Zielfokus auf das Wesentliche zu legen. Ein hohes Maß an Entscheidungsfreude und die Fähigkeit, auch in anspruchsvollen Situationen schnell zu reagieren, sind hierfür unerlässlich.

Technologischer Wandel

Mobile und soziale Kommunikationsmedien sind längst im beruflichen Alltag angekommen. Die virtuelle Zusammenarbeit und das Führen aus Distanz sind zunehmend ein selbstverständlicher Teil des alltäglichen Führungshandelns. Dies erfordert von den Führungskräften Offenheit für die neuen Kommunikationsmedien und die Fähigkeit, die Möglichkeiten der Web-2.0-Technologien für die Gestaltung ihrer Führungstätigkeit zu nutzen. In erster Linie müssen sie hierfür die richtige Balance zwischen virtueller Zusammenarbeit und Präsenztreffen finden und es schaffen, auch medial vermittelt Commitment und Emotionalität bei ihren Mitarbeitern zu wecken. Gleichmaßen besteht die Herausforderung darin, unter diesen Bedingungen tragfähige und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zu gestalten.⁵

Weltpolitische und lokale Krisen

Aufgrund der globalen wirtschaftlichen und politischen Vernetzung sowie der Transparenz der sozialen Medien wirken sich auch entfernte Ereignisse und lokale Krisen unmittelbar auf Unternehmen aus. Führungskräfte sind gefordert, global und ganzheitlich zu denken und weltweite Entwicklungen in das eigene Handeln miteinzubeziehen. Daher müssen sie ein hohes Maß an Krisenmanagementkompetenz und Entscheidungsgeschwindigkeit aufweisen.⁶

³ Die DGFP legt Wert auf eine Sprache, die Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigt. Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Managern oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

⁴ Vgl. hierzu auch Hay Group (2011); Pinnow (2006).

⁵ Vgl. Herrmann et al. (2006).

⁶ Vgl. Carrel (2004).

58
RUND

Prozent

größerer mittelständischer Unternehmen (ab 50 Beschäftigte) erzielen Auslandsumsätze.

Quelle: Vgl. KfW Bankengruppe (2013). KfW-Mittelstandspanel 2013.

37

Prozent

der deutschen Unternehmen nutzen virtuelle Führung.

Quelle: Vgl. ComTeam AG (2012). ComTeam Studie. 2012.

WERTEVIELFALT UND INDIVIDUALISIERUNG

Unternehmen arbeiten in Zeiten des demografischen Wandels mit immer vielfältigeren Belegschaften.⁷ Die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechts, kultureller Prägung etc. führt zu einer Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und Werten im Unternehmen.⁸ Mitarbeiter fordern – verstärkt durch offenen und kritischen Austausch – in Entscheidungsprozesse mit einbezogen zu werden. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Rahmenbedingungen für eine ergebnisorientierte Zusammenarbeit zu schaffen und die Vorteile der Vielfalt zu nutzen. Von zentraler Bedeutung ist es, dass Führungskräfte Sinn stiften, Freiräume ermöglichen und die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter durch einen integrativen und kooperativen Führungsstil systematisch fördern.⁹ Führungskräfte müssen situativ als Richtungsgeber auftreten und die Kooperation der Mitarbeiter durch Empowerment und aktives Vorleben fördern. Die Führungskraft nimmt dabei immer mehr die Rolle eines kulturprägenden Vorbildes ein.

FLEXIBILITÄT UND ZUNEHMENDE VIELFALT

Die moderne Arbeitswelt ermöglicht dem Einzelnen, die eigene Arbeit losgelöst von Raum und Zeit zu organisieren. Zugleich besteht die Erwartung, „just in time“ auf dynamische äußere Anforderungen zu reagieren. Dies erfordert von jedem Einzelnen, Prioritäten zu setzen, flexibel das eigene Handeln zu steuern und veränderungsfähig zu bleiben. Führungskräfte müssen dafür einen Orientierungsrahmen aus wenigen und klaren Entscheidungsstrukturen und einem definierten Wertegerüst schaffen. Gleichermaßen sind Führungskräfte immer stärker mit einer Vielfalt von Anforderungen und Rollen konfrontiert. Gute Führung macht dabei aus, bewährte Handlungsmuster bewusst zu hinterfragen und Veränderungen aktiv anzustoßen. Gleichzeitig besteht die Herausforderung, Bewährtes zu erkennen und zu erhalten. Diese Prozesse voranzutreiben, ohne sich selbst oder die Mitarbeiter dabei zu überfordern, ist eine zentrale Führungsherausforderung.¹⁰

REFLEXIONSFRAGEN

// Welche Trends bewegen Ihr Unternehmen und zwingen Sie zu reagieren?

// Welche Auswirkungen haben diese Trends auf die Führungskräfte im Unternehmen?

// Welche Trends bewegen die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen?

// Wie wirken sich diese Trends auf Ihr konkretes Handeln aus?

⁷ Vgl. hierzu auch Bübold, Maier (2012).

⁸ Vgl. Odgers Berndtson Unternehmensberatung GmbH (2013).

⁹ Vgl. hierzu auch Pinnow (2006).

¹⁰ Vgl. Gotwald (2013).

99
ÜBER
Prozent

der Führungskräfte mit Personalverantwortung ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse wichtig.

Quelle: Vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2005). Akademie-Studie 2005.

92
Prozent

der Führungskräfte geben an, dass Tempo Teil der Unternehmenskultur ist.

Quelle: Vgl. The Economist Intelligence Unit Limited (2012). Agent of Change.

WORAUF ES ZUKÜNFTIG ANKOMMT: SCHLÜSSELKOMPE- TENZ REFLEXIONSFÄHIGKEIT

Neben der Gestaltung einer leistungs- und zusammenarbeitsförderlichen Führungskultur steht auch die persönliche (Selbst-)Führungskompetenz der einzelnen Führungskraft im Mittelpunkt. Nur wenn die Führungskraft als glaubwürdige Orientierungsfigur wahrgenommen wird, können Veränderungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden. Damit ist ein transparentes und effizientes Entscheidungsverhalten gefragt. Authentisches und nachhaltiges Führungshandeln erfordert einen stabilen Selbstwert und ein klares Bewusstsein über eigene Ziele und Werte.

PRIORITÄTEN SETZEN

Angemessene Prioritäten zu setzen und dadurch die Komplexität von Entscheidungssituationen für sich und die Mitarbeiter zu reduzieren, wird nur durch eine stetige Auseinandersetzung mit Kontext, Anforderungen und Ziel des Führungshandelns möglich. Eine wichtige Basis dafür ist die Reflexionsfähigkeit. Sie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Führungskraft, das geplante oder realisierte eigene Handeln unvoreingenommen zu analysieren, sich die zugrunde liegenden Handlungsroutinen bewusst zu machen und deren Effektivität und Effizienz zu hinterfragen.

NEUE HANDLUNGSOPTIONEN

Die Führungskraft nimmt die Prämissen und Auswirkungen ihres Handelns bewusst wahr und bewertet diese vor dem Hintergrund ihrer gesetzten Ziele und der aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen. Dabei spielt auch die Berücksichtigung der relevanten Stakeholder im Geschehen, aber auch das Erleben der eigenen Innenwelt eine wichtige Rolle.¹¹ Die Reflexionsfähigkeit ermöglicht also, neue Handlungsoptionen zu erschließen und das eigene Verhalten den Erfordernissen einer erfolgreichen Bewältigung der Führungsherausforderung anzupassen. Damit ist Reflexion auch der Schlüssel, um bisher gewohnte Verhaltensstrategien zu überdenken, alte weiterzuentwickeln, neue zu suchen und auszuprobieren, um so das Verhaltensrepertoire zu erweitern.

78
Prozent

der Führungskräfte in klein- und mittelständischen Unternehmen nehmen die zunehmende Bedeutung von Stakeholdern für ihr Handeln wahr.

Quelle: Vgl. Hattendorf (2013).
Führungskräftebefragung 2013.

¹¹ Vgl. Hänsel, Gotwald (2014).

REFLEXIVE DISTANZ

Das Selbstverständnis, sich als Führungskraft regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und dabei auch Zielkonflikte, Widersprüche und Führungsfehler offen zu thematisieren, ist ein zentraler Faktor erfolgreicher Führung. Damit Führungskräfte in reflexive Distanz zu sich selbst treten können, brauchen sie kognitive und emotionale Kompetenzen: Führungskräfte müssen in der Lage sein, die eigenen Emotionen, Impulse und Handlungen zu steuern. Statt aktionistisch auf Anforderungen zu reagieren, evaluiert und priorisiert die Führungskraft Handlungsmöglichkeiten, um dann durchdacht zu handeln.¹² Diese Fähigkeit zur Selbststeuerung ist die Basis zur Regulierung des eigenen Energiehaushalts und gleichzeitig die Voraussetzung dafür, handlungsfähig zu bleiben.

REFLEXIONSFRAGEN

- // **Wie denken die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen über die Wirksamkeit ihres Führungshandelns nach?**
- // **Wie schätzen Sie die Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen ein?**
- // **Welche Maßnahmen gibt es in Ihrem Unternehmen, um die Reflexion des Führungsverhaltens zu fördern?**
- // **Wie reflektieren Sie selbst Ihr eigenes Führungshandeln?**

NUR
9,0
Prozent

stimmen voll zu: Meine Führungskraft ist reflektiert bezüglich sich selbst und verfügt über ein gutes Selbstmanagement.

Quelle: Vgl. Büser et al. (2012). *Führungspraxis und Motivation*.

¹² Vgl. Bruch, Vogel (2005).

WIE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG DIE REFLEXIONS-FÄHIGKEIT FÖRDERN KANN

74
Prozent

der Führungskräfte benötigen Selbstreflexion, um sich an Veränderungen des Umfelds anpassen zu können.

Quelle: Vgl. Hernstein Management Report (2011).
Selbsterneuerung in Unternehmen.

Was bedeuten diese Erfahrungen für die Führungskräfteentwicklung? Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Unterstützung und Entwicklung der Fähigkeit zur Reflexion und der praktischen Umsetzung dieser Erkenntnisse im Führungsalltag. Dies gilt es, in heutige Settings einzubauen bzw. herauszuarbeiten. Neben den bestehenden Aufgaben müssen Führungskräfte vor allem dabei unterstützt werden,

- die eigene Sensibilität für erfolgskritische Entwicklungen und Trends im Umfeld zu stärken,
- sich das eigene Führungsverhalten bewusst zu machen,
- Handlungsmotive und -muster zu hinterfragen,
- Erfahrungen zu überprüfen,
- unter sich ständig verändernden Bedingungen handlungsfähig zu bleiben,
- Selbststeuerung zu praktizieren.

Die folgenden Impulse sollen bei der Reflexion über eine zukunftsorientierte Führungskräfteentwicklung helfen.

REFLEXIONSRAUM VS. BELEHRUNGSSETTING

Um eine reflexionsorientierte Führungskräfteentwicklung zu ermöglichen, müssen Räume der Selbstreflexion geschaffen werden, sowohl physisch als auch organisatorisch und zeitlich. Hierzu gehört es auch, Führungskräfte dabei zu unterstützen, sich mit den eigenen Grenzen auseinanderzusetzen. Dabei geht es darum, Impulse zu geben und durch die Schaffung von Gesprächsanlässen Führungskräfte dazu anzuhalten, über sich, ihr Team und das Unternehmen nachzudenken. Verstärkt müssen auch Formate geschaffen werden, in denen ein vertrauensvoller und offener Umgang auch zwischen Personen höherer Managementpositionen bzw. hierarchieübergreifend möglich ist. Ziel ist es, dass Führungskräfte gemeinsame Szenarien der aktuellen und zukünftigen Führungsherausforderungen entwerfen, dafür tragfähige Antworten entwickeln sowie ihre Priorisierungen synchronisieren.

PERSPEKTIVWECHSEL ERMÖGLICHEN

Der Reflexionsraum kann sich an folgenden Fragen beispielhaft ausrichten, die sowohl die strategische als auch die individuelle Perspektive berücksichtigen. Dabei ist darauf zu achten, Reibungsflächen und Störmomente zu schaffen, die einen Perspektivwechsel ermöglichen und über Irritationen Auseinandersetzungen initiieren:

- In welchem Kontext steht das Unternehmen?
- Wo geht es mit dem Unternehmen hin?
- Wo gehe ich mit meinem Bereich hin?
- Wo gehe ich mit meiner Rolle hin?
- Wie geht es mir dabei?
- Welche Spannungsfelder zwischen Zielen und Umsetzung bestehen aktuell und wie gehe ich damit um?
- Was will ich im Führungsverhalten beibehalten, was will ich ändern?
- Was brauche ich, um auch in Zukunft handlungsfähig und wirksam zu bleiben?

REINTEGRATION VON LERNEN UND ARBEITEN

Lernen erfolgt in erster Linie im Prozess der Arbeit und des Führungsalltags selbst. Das sogenannte „work place learning“ (Lernen am Arbeitsplatz) gilt mittlerweile als eine der etabliertesten und wirksamsten Lernformen innerhalb der Unternehmen. Diese Art des Lernens verlangt auch von der Führungskräfteentwicklung ein Umdenken und die Erkenntnis, dass Kompetenzen nicht nur durch professionelle „off the job“-Trainingsmaßnahmen ausgebildet werden. Eine erfolgreiche und zeitgemäße Führungskräfteentwicklung (re-)integriert das Lernen in die Arbeitsprozesse und verzahnt formelles und informelles Lernen. Reflexionsorientierte Führungskräfteentwicklung begleitet Prozesse des Selbstlernens, statt rein nach Lehrplan zu verfahren. Damit ändern sich nicht nur die Orte des Lernens, sondern auch Ziele und Inhalte sowie die angewendeten Lehrmethoden.

VIRTUELLE PLATTFORMEN UND PRÄSENZVERANSTALTUNGEN

Die Tatsache, dass ein Teil der Interaktion im und außerhalb des Unternehmens in sozialen Netzwerken stattfindet und die Zusammenarbeit immer öfter in virtuellen Teams erfolgt, verlangt auch von der Führungskräfteentwicklung, neue technische Möglichkeiten zu nutzen. Je nach Situation ist zwischen Präsenzveranstaltungen und der Nutzung von virtuellen Plattformen zu entscheiden, weil sich Führungskräfteentwicklung auf die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit von Führungskräften einstellen und zeitgemäße Arbeitsmittel berücksichtigen muss. Der Einsatz sozialer Medien im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erfordert Offenheit gegenüber neuen Technologien und die Überwindung alter Denkmuster. Darüber hinaus bieten soziale Medien vielfach Lösungen für organisatorische Probleme, sind einfach zu bedienen und jederzeit verfügbar.

KONSTRUKTIVE KOMMUNIKATION

Aktuell wird in den Führungsetagen oft einsam und isoliert entschieden. Ein konstruktiver und ehrlicher Austausch der Führungskräfte untereinander oder mit Mitarbeitern findet selten statt. Aber sind intensive Reflexionsprozesse ohne ehrliches Feedback überhaupt möglich? In erster Linie setzt dies Vertrauen voraus sowie die Bereitschaft, offen auch problematische Sachverhalte auf den Punkt zu bringen. Unternehmen werden in Zukunft Formate schaffen müssen, in denen ein vertrauensvoller und offener Umgang unter anderem auch zwischen Personen höherer Managementpositionen möglich ist und so Reflexionsprozesse ermöglicht werden.¹³

¹³ Vgl. hierzu Deters et al. (2008).

70
Prozent

der 2013 befragten Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass sich die Bedeutung von „Lernen am Arbeitsplatz“ in den nächsten drei Jahren verdoppeln wird.

Quelle: Vgl. MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Haufe Akademie GmbH & Co. KG (2013), e-Learning und Lernen am Arbeitsplatz im Mittelstand.

47
Prozent

der deutschen Unternehmen nutzten im Jahr 2012 Social Media-Aktivitäten.

Quelle: Vgl. BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (2012), Social Media in deutschen Unternehmen.

OFFENE LERNPROZESSE STATT VORGEGBENER CURRICULA

Im Zentrum der reflexionsorientierten Führungskräfteentwicklung steht die Wirksamkeit des Handelns und nicht das bloße Anwenden von Modellwissen. Hierzu kann es sinnvoll sein, ganz bewusst Störmomente durch ungewohnte Blickwinkel oder Fragestellungen zu setzen, die die Chance auf eine Erweiterung der Perspektiven bieten.

Eine reflexionsorientierte Führungskräfteentwicklung versucht, Fragen zu stellen, statt Ergebnisse zu präsentieren, Lösungen zu ermöglichen, statt Antworten zu geben. Hierfür ist eine veränderte Sicht auf Führungskräfteentwicklung nötig: Nicht mehr das „Konsumieren“ vorgefertigter Lösungen, sondern Selbststeuerung ist das Ziel. Nicht mehr große Lernarrangements, sondern kleine, selbstgesteuerte Lernerfahrungen im Sinne eines Prozesslernens stehen im Fokus einer ermöglichenden Führungskräfteentwicklung. Hierfür müssen offene Lernziele statt vorgegebener Lerninhalte gesetzt werden. Grenzen gilt es in Frage zu stellen, statt Komfortzonen zu legitimieren.

KONSTRUKTIVER UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Ein wichtiges Ziel der Führungskräfteentwicklung muss es sein, einen konstruktiven Umgang mit steigender Komplexität zu fördern, um so langfristig die Handlungsfähigkeit zu erhalten und zu erweitern. Dabei geht es um dreierlei:

- Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten,
- Dilemmata zu erkennen und mit diesen umzugehen,
- Entscheidungen auch in komplexen Situationen unter Unsicherheit zu treffen.

Hierfür eignen sich insbesondere Formate, die die Führungskräfte für ihre Stärken und Entwicklungsfelder sensibilisieren. Unterschiedliche Instrumente, wie 360-Grad-Feedbacks, Erfahrungsaustauschgruppen, Coachingverfahren oder systematische Auswertungen von Lernerfahrungen können eingesetzt werden, damit Führungskräfte einen eigenen Kompass ausbilden, der sie auch in widersprüchlichen Situationen einen Weg finden lässt.

AUSBILDUNG INDIVIDUELLER WERTEKANONS

Individuelle Werte und Überzeugungen rücken zunehmend in den Mittelpunkt von Führungsprozessen. Eine reflexionsorientierte Führungskräfteentwicklung stellt die Auseinandersetzung mit persönlichen Glaubenssätzen und Organisationszielen ins Zentrum der Reflexionsarbeit. So sollen die Führungskräfte unterstützt werden, das für sie passende Wertefundament der eigenen Wirksamkeit als Führungskraft auszubilden. Voraussetzung hierfür ist die Herstellung von Transparenz sowohl über die eigenen als auch die im Unternehmen vorherrschenden Werte.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLER ALS LERNBEGLEITER

Diese Überlegungen gelten nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Führungskräfteentwickler. Auch für sie geht es darum, Reflexionsräume zu schaffen, in denen das eigene (FKE-)Handeln bedacht wird. Dies schafft ein Bewusstsein dafür, was bei der Entwicklung von Führungskräften machbar ist – und was nicht.

In einer reflexionsorientierten Führungskräfteentwicklung ist der Entwickler nicht mehr Wissensvermittler, sondern Lernbegleiter und Ermöglicher / Faciliator. Auch dies setzt einen Bewusstseinswandel voraus.

FÖRDERUNG DER REFLEXIONSFÄHIGKEIT



Abb. 1: Förderung der Reflexionsfähigkeit¹⁴

REFLEXIONSFRAGEN

// Welche Rolle spielt Reflexionsfähigkeit in Ihrer Führungskräfteentwicklung?

// Welche Formate und Reflexionsräume gibt es in Ihrem Unternehmen, in denen ein offener Umgang und ein ehrlicher Austausch zwischen Kollegen möglich sind?

// Wie setzen Sie sich kritisch mit den Prämissen, Prozessen und Ergebnissen Ihrer Führungskräfteentwicklung auseinander?

// Welche konkreten Störmomente nutzen Sie, um einen Perspektivenwechsel einzuleiten und Entwicklungsprozesse anzuregen?

41

Prozent

der Führungskräfte geben an, dass Integrität der wichtigste Wert für sie ist. Gefolgt von Vertrauen (27,5 %), Verantwortung (19,4 %) und Respekt (7,3 %).

Quelle: Vgl. Hattendorf et al. (2014).
Führungskräftebefragung 2014.

¹⁴ Eigene Darstellung

UNTERNEHMENS- BEISPIELE

Die Förderung der Reflexionsfähigkeit innerhalb der Führungskräfteentwicklung hat viele Facetten. Die Beispiele aus den Unternehmen der Personalmanager des Arbeitskreises geben Hinweise darauf, wie eine reflexionsorientierte Führungskräfteentwicklung aussehen kann.

FÖRDERUNG DER REFLEXIONSFÄHIGKEIT

Reflexionsräume schaffen

Perspektivwechsel ermöglichen

Konstruktive Kommunikation fördern

Umgang mit Komplexität fördern

Individuelle Werte ausbilden

Virtuelle Plattformen nutzen

Offene Lernprozesse fördern

Lernen und Arbeiten integrieren

Abb. 2: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Reflexionsräume¹⁵

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG OHNE UMWEGE – EIN PRAXISBEISPIEL DER HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG

Gerade in Zeiten großer Herausforderungen und Veränderungen ist die konstruktiv gestaltende Rolle von Führungskräften besonders erfolgsentscheidend. Denn sie prägen die Zusammenbeitskultur in einem Unternehmen und damit auch den Umsetzungserfolg der angestrebten Neuerungen. Inspiriert von einem Impulsvortrag über Erkenntnisse aus der neueren Hirnforschung ergriff eine Gruppe von Führungskräften der Heidelberger Druckmaschinen AG die Initiative, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Dieser anderthalb Jahre dauernde Prozess wurde von internen und externen Experten begleitet. Er zeigte eine so überzeugende Wirkung, dass dieses Format hierarchie- und abteilungsübergreifender Führungsentwicklung intern weitergeführt wurde und von der Mehrzahl der Führungskräfte (mittlerweile über 140 Teilnehmer) sehr gerne angenommen wird.

Bereichs- und hierarchieübergreifender Dialog

Über mehr als ein Jahr treffen sich feste Gruppen von acht bis zwölf Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen und unterschiedlichen Hierarchieebenen alle vier bis acht Wochen für drei Stunden, um an ihren aktuellen persönlichen Führungsherausforderungen und deren Bewältigung zu arbeiten. Im moderierten Dialog schärfen die Führungskräfte zunächst ihren Blick für die eigenen herausfordernden Führungssituationen und erweitern dann gezielt ihr Handlungsrepertoire. Zwischen den Treffen werden die neuen Erkenntnisse in kleinen Schritten erprobt. Ohne Umwege über die Vermittlung „dogmatischer“ Führungsmodelle und Tools wird das gesammelte Erfahrungswissen der teilnehmenden Führungskräfte sowie des Prozessbegleiters angezapft und genutzt.

Victor W. Gotwald

Senior Consultant Personnel and Organisational Development, Heidelberger Druckmaschinen AG



„Ohne Umwege über die Vermittlung „dogmatischer“ Führungsmodelle und Tools wird das gesammelte Erfahrungswissen der teilnehmenden Führungskräfte sowie des Prozessbegleiters angezapft und genutzt.“

¹⁵ Eigene Darstellung

Achtsame Moderation

Eine achtsame Moderation des Prozesses ermöglicht es, eine gemeinsame Vertrauensbasis und eine gegenseitig wertschätzende und unterstützende Haltung der Teilnehmer zu entwickeln. Das hilft dabei, widersprüchliche Erfahrungen, Sichtweisen und Überzeugungen auszuwerten statt zu „bekämpfen“. So können auch wichtige und persönliche Themen offen angesprochen und bearbeitet werden. Die gemeinsame Reflexion des Führungshandelns schafft auch ein besseres Verständnis für die Situation anderer Bereiche und bringt gemeinsame Herausforderungen ans Tageslicht. Die vertrauensvolle bereichsübergreifende Vernetzung und Zusammenarbeit im Alltag wird gestärkt.

Kultur der Leistung, Kooperation und des Vertrauens

Wichtige Themen in den Runden waren insbesondere der Aufbau von belastbaren und vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden auch in schwierigen Zeiten sowie die Steigerung von Veränderungs- und Leistungsbereitschaft. Doch Führungskräfte sind nicht nur Initiatoren, sondern auch Multiplikatoren. Sie gestalten im Unternehmen eine Unternehmenskultur, die auf Leistungsfähigkeit, Kooperation und Vertrauen basiert. Zusätzliche Glaubwürdigkeit erhält der Kulturwandel durch die Einbeziehung des Topmanagements. Idealerweise wird der Prozess der Führungsreflexion und des Führungslernens mit vergleichbaren Aktivitäten und Bestrebungen im Topmanagement verzahnt, sodass ein wechselseitig bestärkender Kreislauf entsteht, der dem Kulturwandel zusätzlichen Schub verleiht.

ACTION LEARNING IN DER PRAXIS – EIN PRAXISBEISPIEL DER TEREX CORPORATION

Zur Förderung von Führungsnachwuchskräften („early talents“) hat die Terex Corporation in Deutschland das „Potentials Development Program“ ins Leben gerufen. „Learning on the fly“ (Lernflexibilität) ist dabei als leitende Entwicklungskompetenz definiert. Das Entwicklungsprogramm verabschiedet sich weitgehend von der herkömmlichen Input- und Übungsstruktur eines Trainings – hier steht Lernen in realen Unternehmensprojekten im Vordergrund.

Eigenständige Projektarbeit

Das Projektteam entscheidet sich für eines von mehreren konkurrierend angebotenen Projekten, deren Bearbeitung eine zentrale Bedeutung für einen Terex-Standort bzw. eine Business Unit hat. Das Team organisiert sich selbst für einen Zeitraum von acht bis neun Monaten, es definiert Ziele und Meilensteine mit dem internen Auftraggeber. Die Rolle des Projektleiters ist dabei nicht festgelegt, sodass mehrere Mitglieder aus der sechs- bis achtköpfigen Gruppe Gelegenheit haben, Führungserfahrung ohne direkte Weisungsbefugnis zu sammeln. Ein Mentor aus dem Top-Management kann als Türöffner, Spiegel und Anstoßgeber genutzt werden. Der externe Trainer ist lediglich Begleiter oder „just in time“- Input-Geber in Situationen, in denen dem Projektteam notwendiges Wissen fehlt – oder er fungiert als Moderator und Coach bei aufkommenden Unstimmigkeiten oder Konflikten.

FÖRDERUNG DER REFLEXIONSFÄHIGKEIT



Abb. 3: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Lernen und Arbeiten¹⁶

¹⁶ Eigene Darstellung

Mathias Opp

Human Resources Germany, Head of Talent Management, Terex Corporation



„Unser Entwicklungsprogramm verabschiedet sich weitgehend von der herkömmlichen Input- und Übungsstruktur eines Trainings – hier steht Lernen in realen Unternehmensprojekten im Vordergrund.“

Weiterentwicklung als Option

Wohin die Entwicklung jedes Einzelnen geht, das hat jeder größtenteils selbst in der Hand. Weiterentwicklung wird als Option, nicht als Garantie betrachtet. Die „early talents“ betreten durch die Projektarbeit Neuland und lernen sich in Situationen außerhalb ihrer Komfortzone kennen.

Wenn sie es einfordern, erhalten die Teilnehmer vielfältiges Feedback von Mentoren, Trainern, Vorgesetzten, Peers, Projektspensoren oder der HR.

Learning by doing

„Action“ ist bei dieser Projektarbeit mit realem Unternehmensnutzen jederzeit garantiert und „learning“ findet direkt durch Tun, durch Auseinandersetzung mit oft fremder Materie, mit den Mitgliedern eines interdisziplinären Teams und mit unterschiedlichen Stakeholdern und deren zuweilen auch konkurrierenden Interessen statt.

VIRTUELLE PLATTFORMEN UND UMGANG MIT KOMPLEXITÄT - PRAXISBEISPIELE DER IBM

Emerging Leaders – globales, mediengestütztes Entwicklungsprogramm

Emerging Leaders ist ein globales, mediengestütztes Entwicklungsprogramm für Mitarbeiter, die Potenzial zur Übernahme von personellen oder funktionalen Führungsaufgaben zeigen.

Führungskräfte bei IBM führen heute meist interkulturelle, über verschiedene Zeitzonen verteilte Teams. Das heißt, sowohl die Führungsaufgaben als auch die Zusammenarbeit finden über das Internet und kulturübergreifend statt. Die gleichen Rahmenbedingungen finden sich im globalen Entwicklungsprogramm Emerging Leaders. Es richtet sich an Mitarbeiter, die das Potenzial zur Übernahme von personellen oder funktionalen Führungsaufgaben zeigen. Die Teilnehmer kommen aus verschiedenen Kulturen und Geschäftseinheiten. Sie diskutieren und reflektieren gemeinsam im virtuellen Klassenraum die Anforderungen von Führung in einem global integrierten Unternehmen. Es stehen fünf Themenmodule zur Auswahl: Leading Relationships, Leading High Performance, Leading Globally, Strategy and Finance for Leaders und Leading Diverse Teams. Jedes Modul dauert sechs bis acht Wochen.

FÖRDERUNG DER REFLEXIONSFÄHIGKEIT



Abb. 4: Förderung der Reflexionsfähigkeit - Komplexität und virtuelle Plattformen¹⁷

¹⁷ Eigene Darstellung

Die Teilnehmer erarbeiten sich die Inhalte durch einen Mix aus E-Learning, Selbstreflexionen, Workshops im virtuellen Klassenraum und Kleingruppenaufgaben. So werden zum Beispiel im Modul „Leading High Performance“ zunächst in einem Gruppengespräch im virtuellen Klassenraum gemeinsam Motivationstheorien erarbeitet und diskutiert. Es folgen Inhalte zu Feedback- und Coachingtechniken und eine Selbstreflexionsaufgabe zum Thema Delegieren. Zum Abschluss werden in Kleingruppen Handlungsvorschläge für Führungskräfte in bestimmten Situationen erarbeitet. Die Teilnehmer lernen in diesem mediengestützten Kurs unterschiedlichste kulturelle Blickwinkel auf Führungsthemen kennen und können auch ihr eigenes Führungsverhalten durch Selbstreflexion und Interaktion sowie Feedback von Kollegen aus aller Welt besser einschätzen.

Alike Pietsch

Recruitment Global Account Manager Services, IBM Deutschland GmbH



„Das Programm gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, über Ländergrenzen und Geschäftseinheiten hinweg mit Kollegen und Trainern die Anforderungen von Führung in einem global integrierten Unternehmen zu diskutieren und zu reflektieren.“

Im Programm wird mit den gleichen Werkzeugen gearbeitet, die jedem IBM-Mitarbeiter auch im Arbeitsalltag zur Verfügung stehen. Kommunikation läuft über Chatfunktionen, Telefon oder persönliche Nachrichten im internen sozialen Online Netzwerk. In interaktiven Webkonferenzen und virtuellen Meetingräumen werden gemeinsam Dokumente bearbeitet. Informationen werden in Blogs und Wikis miteinander geteilt. Fragestellungen werden in Foren diskutiert – wie zum Beispiel das Thema „Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft“ im globalen HR-Forum. In Interessengruppen – den internen Online Communities – werden Informationen zu Fachthemen geteilt und diskutiert. Führungskräfte nutzen beispielsweise die Online Manager Community, um Informationen mit Kollegen weltweit auszutauschen und voneinander zu lernen. Auch Führungsaufgaben selbst verlagern sich immer mehr ins Netz: Im internen sozialen Netzwerk wird öffentlich Dank ausgesprochen, Aufgaben werden organisiert, strategische Neuigkeiten oder organisatorische Änderungen werden über Blogbeiträge verbreitet.

Creating a Culture of Signature Experiences

Der Workshop „Creating a Culture of Signature Experiences“ ist an Upline Manager, d. h. Führungskräfte der zweiten Führungsebene und höher gerichtet. Er orientiert sich am IBM Leitbild, den strategischen Zielsetzungen und den aktuellen Anforderungen an Führungskräfte. Ziel ist es, die Führungskräfte zu inspirieren und zu befähigen, die kulturelle Transformation der IBM zu führen und ein Umfeld zu schaffen, in dem alle IBM-Mitarbeiter die IBM Werte und Handlungsmaximen leben.

Wie werden unsere Werte und Handlungsmaximen in unserem Arbeitsalltag konkret angewendet und umgesetzt? Mit welchen Methoden können schwierige Situationen besser gelöst werden? Wie gehen Führungskräfte mit typischen Dilemmata im Führungsalltag um? Wie können Schlüsselmomente (z. B. Feedbackgespräche, erste Begegnungen, besondere Erfolge oder Niederlagen) genutzt werden, um als Führungskraft einen Unterschied zu machen?

Diese Fragen werden in einem zweitägigen Workshop „Creating a Culture of Signature Experiences“ intensiv erarbeitet. Die Teilnehmer kommen aus den mittleren und höheren Führungsebenen – das heißt sie führen alle Mitarbeiter, die ebenfalls Führungspositionen inne haben. In dieser Rolle haben sie eine starke Vorbildfunktion und großen Einfluss darauf, wie die Unternehmenskultur gelebt wird.

Der Kurs ist sehr interaktiv gestaltet und gibt viel Raum für Reflexion, Austausch und das Ausprobieren neuer Methoden. So wird zum Beispiel der Unterschied zwischen Problem und Dilemma diskutiert, das Verhalten in Dilemma-Situationen beobachtet und das „Dilemma Flipping“ geübt, bei dem frustrierende Situationen bewusst als Chancen umgedeutet werden. Dieser Wechsel der Sichtweise setzt kreatives Potenzial frei. Ein anderes Schwerpunktthema ist Storytelling. Durch das Erzählen von Geschichten können komplexe Sachverhalte vereinfacht und Visionen und Strategien greifbar gemacht werden.

Begleitet wird der Workshop durch Selbstreflexion und Feedback von Kollegen, durch Videos, durch eine mobile Wissensplattform zu den Methoden und einer internen Online Community, in der sich die Teilnehmer auch noch nach dem Kurs über ihre Lernerfahrungen austauschen können. In den Wochen nach dem Workshop führen die Teilnehmer mit ihren eigenen Führungskräfte-Teams Workshops durch, in denen sie ihr Erlerntes mit dem Team teilen, diskutieren und konkret erarbeitete Punkte gemeinsam umsetzen.

PERSPEKTIVWECHSEL DURCH ACTION LEARNING – EIN PRAXISBEISPIEL DER WACKER CHEMIE AG

Führungssituation erleben

Eingebettet in ein modulares Förderprogramm führte eine internationale Gruppe von High Potentials für das obere Management ein 4,5-tägiges Live-Projekt in einem SOS-Kinderdorf durch. Ziel war es, gemeinsam ein echtes Projekt unter Zeit- und Erfolgsdruck zu realisieren und dabei als Individuum wie als Gruppe eine Führungssituation zu erleben. Mitgebrachte Expertise und Titel spielten hier keine Rolle, stattdessen standen Kompetenzen und Eigenschaften wie Kooperations- und Reflexionsfähigkeit, Gestaltungsfreude, Konfliktfähigkeit, Verantwortungsgefühl, Überzeugungskraft, Frustrationstoleranz und natürliche Autorität im Vordergrund.

FÖRDERUNG DER REFLEXIONSFÄHIGKEIT



Abb. 5: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Lernprozesse¹⁸

¹⁸ Eigene Darstellung

Sandra Nettlenbusch

Senior Manager Executive Development, Wacker Chemie AG (bis 31.08.14);
HR Manager EMEA, Brenntag Holding GmbH (ab 01.09.14)



„Ziel war es, gemeinsam ein echtes Projekt unter Zeit- und Erfolgsdruck zu realisieren und dabei als Individuum wie als Gruppe eine Führungssituation zu erleben.“

Führungsprojekt SOS-Kinderdorf

Im Briefing vor Ort erhielt die Gruppe durch die Leitung des Kinderdorfs den Auftrag, in drei Tagen einen bunten Abend für die Kinder und Mütter des Dorfes zu konzipieren und durchzuführen. In der Interpretation und Gestaltung der Aufgabe war die Gruppe selbstbestimmt. Es galt, gemeinsam Verantwortung für die Zielerreichung sowie wechselnde Verantwortung zu übergreifenden Projektprozessen wie Materialien und Wissensmanagement, Kommunikation und Marketing sowie Projektkoordination wahrzunehmen. Die Gruppe stand zudem vor der Herausforderung, 20 Kinder im Alter zwischen 6 und 16 Jahren in das Projekt einzubinden.

Coaching und Reflexionen

Zwei erfahrene externe Facilitator standen den Managern zur Seite. Sie begleiteten den Gruppen- und Arbeitsprozess mit Coaching und Reflexionen, unterstützten wo nötig organisatorisch, leisteten ansonsten aber keine inhaltliche Arbeit und waren auch nicht verantwortlich für das Ergebnis.

Ein Debriefing mit ausführlicher Reflexion der individuellen und gemeinsamen Erfahrungen und der Einleitung des Lerntransfers schloss das Projekt ab.

DEVELOPMENT ROUND TABLES – EIN PRAXISBEISPIEL VON HENKEL

Gelebte Vielfalt

Eine Vielfalt an Denkweisen, Einstellungen, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften ist für Führungskräfte bei Henkel gelebte Praxis und Voraussetzung, um die gemeinsame Vision und Strategie sowie die gemeinsamen Werte des Unternehmens in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich umzusetzen. Umso entscheidender ist es, dass die Führungskräfte ein gemeinsames Verständnis haben von den an sie gerichteten Erwartungen hinsichtlich Führungsverhalten und -ergebnis.

FÖRDERUNG DER REFLEXIONSFÄHIGKEIT



Abb. 6: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Kommunikation¹⁹

¹⁹ Eigene Darstellung

Talent Management Cycle

Natürlich sind unterschiedliche Ansätze und Instrumente denkbar, wie ein Unternehmen dies erreichen kann. Allen gemeinsam ist, dass Kommunikation und Erwartungsmanagement, Feedback als Abgleich wechselseitiger Erwartungen einerseits und Selbstreflexion andererseits besonders wichtig für erfolgreiches Führungshandeln sind. Der jährlich stattfindende Talent Management Cycle ist Beispiel eines gemeinsamen Feedback- und Reflexionsinstruments der Führungskräfte, dem bei Henkel eine zentrale Bedeutung zukommt.

Unternehmensweite Kriterien

Das Talent-Management bei Henkel folgt einem einheitlichen Prozess und basiert auf klar definierten Prinzipien und Managementkompetenzen, die inhaltlich aus der Vision, den Werten und der Strategie des Unternehmens abgeleitet sind. In den Talent-Management-Prozess sind weltweit alle Führungsebenen eingebunden, die meisten Führungskräfte sowohl als Feedbackgeber als auch -nehmer. Mit Hilfe von unternehmensweit gültigen Potenzial- und Leistungskriterien werden die Anforderungen an die Führungskräfte systematisch zum Ausdruck gebracht. Dabei dienen sie sowohl als einheitlicher Maßstab zur Beurteilung von Führungsverhalten und Leistung der Führungskraft als auch als persönliche Orientierungshilfe für die eigene Entwicklung der Führungskräfte im Unternehmen.

Dr. Tobias Caroli

Corporate Director Human Resources, Supply Chain & Emerging Markets Beauty Care, Henkel AG & Co. KGaA



„Den Rahmen für den jährlichen Talent-Management-Prozess bilden sogenannte Development Round Tables, in denen Führungskräfte der jeweils gleichen Ebene sich über ihre Mitarbeiter strukturiert austauschen, ihre Einschätzungen wechselseitig ergänzen und hinterfragen.“

Reflexionsprozess im Talent-Management

Das reflexive Moment wird hierbei mehrfach sichergestellt: So startet der jährliche Talent-Management-Prozess damit, dass die einzelne Führungskraft anhand der an sie gerichteten Anforderungen eine Selbsteinschätzung an ihren Vorgesetzten gibt. Der Vorgesetzte ergänzt diese durch seine Einschätzung und diskutiert auf dieser Grundlage Leistung, Führungsverhalten und -potenzial seines Mitarbeiters mit einer Gruppe von Führungskräften seiner Ebene. Den Rahmen hierfür bilden sogenannte Development Round Tables, in denen Führungskräfte der jeweils gleichen Ebene sich über ihre Mitarbeiter strukturiert austauschen, ihre Einschätzungen wechselseitig ergänzen und hinterfragen. Ziel ist es, zu einer ausgewogenen Leistungs- und Potenzialbeurteilung der diskutierten Mitarbeiter zu kommen und die eigene Sicht um die Sicht der Kollegen zu erweitern. Die jeweiligen HR-Verantwortlichen agieren dabei als Moderatoren.

Kollegiales Feedback

Im Ergebnis kommt es zu einer konstruktiv ausgewogenen Beurteilung des Mitarbeiters, konkreten anforderungsbezogenen Entwicklungshinweisen sowie Anregungen zum eigenen Führungsverhalten für die am runden Tisch teilnehmende Führungskraft als Folge des kollegialen Feedbacks. Nach Abschluss aller Development Round Tables kommt es im dritten Schritt zum persönlichen Entwicklungsdialo g zwischen Vorgesetztem und Führungskraft. Hier erhält die Führungskraft Feedback zum Ergebnis des runden Tis chs und vereinbart mit ihrem Vorgesetzten konkrete Entwicklungsmaßnahmen.

Notwendige Fähigkeiten entwickeln

Der strukturierte Talent-Management-Prozess unterstützt die offene Feedback-Kultur. Dies ermöglicht den Führungskräften, frühzeitig notwendige Fähigkeiten sowohl bei ihren Mitarbeitern als auch bei sich selbst zu entwickeln. Die Vorgesetzten und Führungskräfte werden dabei durch ein an den Anforderungskriterien ausgerichtetes Trainingsangebot unterstützt, das ihnen ermöglicht, gezielt erfolgskritische Fähigkeiten zu stärken. Henkel kann damit die Potenziale seiner Mitarbeiter weltweit erfolgreich nutzen.

WIE CHANGE GELINGEN KANN – EIN PRAXISBEISPIEL VON LUFTHANSA

Erkenntnis

Im Rahmen einer umfassenden und tiefgehenden Weiterentwicklung der Lufthansa-Führungskultur wurden verschiedene, eng aufeinander bezogene Interventionen gestartet. Anlass hierfür war die aus zahlreichen intensiven Analysen stammende Erkenntnis, dass die starke (Führungs-)Kultur von Lufthansa neben den damit verbundenen Stärken auch Erweiterungsnotwendigkeiten mit sich bringt.

Entwicklung der „Leadership Principles“

In einem ersten Schritt wurden die externen Megatrends, die internen Reaktionsmechanismen (Kultur) und die erforderlichen Erweiterungen der Verhaltensbandbreiten in einem einfachen Worddokument strukturiert dargestellt und an alle interessierten (Top-)Führungskräfte versandt und mit diesen individuell diskutiert. Darauf aufbauend entstanden in intensiven Interviews mit dem oberen Management neue Begrifflichkeiten zur Orientierung des Führungsverhaltens, die Lufthansa „Leadership Principles“. Kern des neuen Leadership Verständnisses ist die Erhöhung der Agilität und die Ergänzung bestehender transaktionaler Führungselemente um transformationale Elemente. Diese beinhalten ein Führungsverhalten, das inspiriert, Sinn und Zweck von Veränderungen vermittelt und somit die individuellen Potenziale stärker zur Geltung bringt. Als positive Folge wird durch mehr Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten Energie bei den Mitarbeitern freigesetzt.

FÖRDERUNG DER REFLEXIONSFÄHIGKEIT



Abb. 7: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Perspektivwechsel und individuelle Werte²⁰

²⁰ Eigene Darstellung

Andreas Gärtner

Head of Talentmanagement, Leadership & Processes, Deutsche Lufthansa AG (bis 15.09.14);
Head of Talent Development, Manpower Group (ab 01.10.14)



„Zur Umsetzung einzelner Prozessschritte haben wir neue Formen des unmittelbaren In-Kontakt-Tretens von Talenten und Vorgesetzten, deutlich qualitativere, „sinnvollere“ Feedback-Tools und eine ebenfalls neujustierte Management-Diagnostik etabliert.“

Rollen neu definieren

Bei dieser Kulturweiterentwicklung werden nach Möglichkeit immer die personenbezogenen und die organisationsbezogenen Aspekte in der Balance gehalten. Die Veränderung muss an beiden Stellschrauben ansetzen, um eine nachhaltige Bewegung zu erzielen. Insofern ist es nur folgerichtig, auch die zentralen HRD Prozesse und Führungstools neu auszurichten. Das bisherige Kompetenzmodell ist komplett überarbeitet worden und die neuen Lufthansa „Leadership Principles“ rücken deutlich stärker Haltungen und Werte in den Mittelpunkt. Hiermit ermöglichen sie die Ausrichtung des eigenen Handelns an übergeordneten Werten. Die Rollen der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Personalentwicklung werden aktuell neu austariert mit einer Stärkung der Verantwortung der Linienvorgesetzten und der Mitarbeiter. Zur Umsetzung dieser Prozessschritte wurden neue Formen des unmittelbaren In-Kontakt-Tretens von Talenten und Vorgesetzten, deutlich qualitativere, „sinnvollere“ Feedback-Tools und eine ebenfalls neujustierte Management-Diagnostik etabliert.

Kultur defensiver Routinen vermeiden

Erschwerend zu den Herausforderungen jedes Kulturwandels kommt hinzu, dass diese Kulturveränderungsprozesse im Moment sogar zeitgleich mit Restrukturierungsprozessen umzusetzen sind. Hieraus ergibt sich eine massive Verunsicherung der gesamten Organisation. In einzelnen Bereichen gedeiht unter diesen Rahmenbedingungen eine „Kultur defensiver Routinen“. D. h., es bestehen auf kognitiver, emotionaler Ebene und schlussendlich auf der Ebene des Verhaltens Abwehr- und Schutzmechanismen, die eine wirkliche Auseinandersetzung mit den Chancen des Neuen nur schwer erreichbar machen. Ein großes Risiko liegt darin, dass lediglich neue Begrifflichkeiten eingeführt werden, ohne dass ein wirklicher Wandel stattfindet.

Glaubwürdigkeit erzeugen

Die Glaubwürdigkeit der kommunizierten Neuausrichtungen hängt in außerordentlich hohem Maße von den Interpretationen und Decodierungen des Verhaltens der Top-Manager ab. Es ist unabdingbar, dass alle (!) Konzernvorstände in einem gemeinsamen Brief die neuen „Leadership Principles“ unterschreiben und vermitteln. Aber das reicht nicht aus. Das persönliche Verbundensein mit den neuen Akzenten wird zum Eckstein, der das Gebäude stützt oder eben auch zum Einsturz bringt. Insofern ist es ein wichtiges Signal, wenn die Vorstände in kleinen Workshops persönlich Stellung zu ihrem Umgang mit dem Neuen und zu den Chancen, die sie persönlich damit verbinden, beziehen. Auch eine ehrliche Benennung der Probleme, die ihnen bei der Umsetzung im Alltagshandeln entstehen, ist hilfreich. Hierdurch ermöglichen sie Identifikation mit den zugrundeliegenden Werten und Haltungen und verkünden nicht lediglich anstehende Reformprozesse, sondern erzeugen buy-in durch authentische Auseinandersetzung auch und gerade mit den Widersprüchen und Brüchen.

Mitmachprozesse und Schutzräume etablieren

Bei allen engagierten Argumentationen für die neuen Perspektiven – sei es durch die Vorstände, front-runner aus dem Business oder durch HR selbst – darf nicht das Gefühl entstehen, Veränderungen werden lediglich „übergestülpt“. Dies erfordert die Etablierung funktionierender Mitmachprozesse und das Anbieten von „Schutzräumen“, in denen intensive Selbstreflektionsprozesse im Rahmen einer veränderten Kommunikationskultur möglich sind. Auch hier können Top-Manager Vorbildwirkung erzielen, indem sie intensiv in diese Prozesse miteinbezogen werden und nachvollziehbar werden lassen, wie sie zu einer Etablierung einer veränderten Kontroll- und Fehlerkultur beitragen.

Change-Prozesse müssen, um erfolgreich wirksam zu werden, auch Räume des Negativen, in denen Ambivalenzen offen thematisiert werden können, schaffen. Es bedarf einiger Kraft, auftretende Spannungen und diesen Auseinandersetzungsprozess auszuhalten. Aber durch das gemeinsame ernsthafte „Durcharbeiten“ der Widerstände einerseits und durch das Spürbarmachen von Begeisterung andererseits gelingt dann der Aufbruch zu neuen Ufern.

DGFP-ARBEITSKREISE

In den DGFP-Arbeitskreisen oder -Workshops wirken Experten aus Unternehmen und Hochschulen mit. Sie beschäftigen sich bereits seit vielen Jahren mit Themen des Personalmanagements entweder als Personaler im Unternehmen, als Unternehmensberater oder als Dozent an einer Hoch-/Fachhochschule.

Die Erarbeitung der Themen erfolgt durch moderierte Gruppendiskussionen, die durch Impulse und Unternehmensbeispiele angereichert werden. Ziel ist es, auf der Basis der Erfahrungen das jeweilige Thema konzeptionell zu erfassen und Handlungshilfen in Form von Checklisten etc. abzuleiten.

In konstruktiven Round Tables werden bestehende Themen des Personalmanagements neu bearbeitet und aktualisiert sowie Trends neu erschlossen. Ziel aller Aktivitäten ist es, für die Praxis Handlungshilfen zu erarbeiten. Diese werden in der DGFP-Buchreihe PraxisEdition, in den DGFP-PraxisPapieren oder als Artikel in Fachzeitschriften veröffentlicht.

DIE AUTOREN



Dr. Sascha Armutat
Leiter Strategie,
Forschung und Politik,
DGFP e.V.



Dr. Tobias Caroli
Corporate Director Human
Resources, Supply Chain &
Emerging Markets Beauty Care,
Henkel AG & Co. KGaA



Andreas Gärtner
Head of Talentmanagement,
Leadership & Processes,
Deutsche Lufthansa AG
(bis 15.09.14);
Head of Talent Development,
Manpower Group (ab 01.10.14)



Victor W. Gotwald
Senior Consultant Personnel
and Organisational Development,
Heidelberger Druckmaschinen AG



Sandra Nettlenbusch
Senior Manager Executive
Development Wacker
Chemie AG (bis 31.08.14);
HR Manager EMEA,
Brenntag Holding GmbH
(ab 01.09.14)



Mathias Opp
Human Resources Germany,
Head of Talent Management,
Terex Corporation



Alike Pietsch
Recruitment Global Account
Manager Services,
IBM Deutschland GmbH

Die Mitglieder des Arbeitskreises „Führungskräfteentwicklung der Zukunft“ haben gemeinsam dieses PraxisPapier erarbeitet. Wir danken allen Beteiligten für die inspirierende Zusammenarbeit.

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Förderung der Reflexionsfähigkeit	13
Abb. 2: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Reflexionsräume	14
Abb. 3: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Lernen und Arbeiten	15
Abb. 4: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Komplexität und virtuelle Plattformen	16
Abb. 5: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Lernprozesse	18
Abb. 6: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Kommunikation	19
Abb. 7: Förderung der Reflexionsfähigkeit – Perspektivwechsel und individuelle Werte	21

LITERATURVERZEICHNIS

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2005): Akademie-Studie 2005. Entweder – oder: Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager? Befragung von 560 Führungskräften der Wirtschaft, verfügbar über: <http://www.die-akademie.de/servlet/servlet.FileDownload?file=0152000000102CW> (Stand 07.08.2014).

BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Hg.) (2012): Social Media in deutschen Unternehmen. Berlin.

Bruch, H., Vogel, B. (2005): Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden.

Bübold, A., Maier, G. W. (2012): Führung in Zeiten des demographischen Wandels. In: Grote, S. (Hg.): Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg.

Büser, T., Stein, H., v. Königsmarck, I. (2012): Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS). Arbeitspapier der FOM, Nr. 30, verfügbar über <http://www.fom.de/forschung/publikationen.html#!tab=arbeitspapiere-3> (Stand 14-08-11).

Carrel, L. F. (2004): Leadership in Krisen. Ein Leitfaden für die Praxis. 2. vollst. überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden.

ComTeam AG Academy & Consulting (2012): ComTeam Studie.2012. FührungsRaum. Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung und dem Kampf um Talente, verfügbar über: <http://de.comteagroup.com/sites/default/files/ct-studie12.pdf> (Stand 07.08.2014).

DGFP e.V. (Hg.) (2013): Megatrends und HR-Trends 2013. PraxisPapier 3/2013, verfügbar über: www.dgfp.de/praxispapiere (Stand 15.05.2014).

Deters, J., Bauer-Sternberg, D., Richter, G. (2008): Konstruktives vom Kollegen. In: PERSONAL: Zeitschrift für Human Resource Management, 10/2008, S. 34 – 36.

Gotwald, V. W. (2013): Leistungsfähigkeit steigern, ohne die Menschen in Überlastung und Erkrankung zu treiben. Interview in DGFP-News am 15.3.2013, verfügbar über: <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/interview-leistungsaehigkeit-steigern-ohne-die-menschen-in-ueberlastung-und-erkrankung-zu-treiben-3986> (Stand 28.08.14).

Hänsel, M., Gotwald, V. W. (2014): Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Die Arbeit mit inneren Stakeholdern im Change Management. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1, S. 58–65.

Hattendorf, K. (2013): Führungskräftebefragung 2013, verfügbar über: http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf (Stand 25.08.2014).

Hattendorf, K., Heidbrink, L., Jung, C., Morner, M. (2014): Führungskräftebefragung 2014, verfügbar über: <http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Studie-Fuehrungskraeftebefragung-2014.pdf> (Stand 25.08.2014).

Hay Group (2011): Leadership 2030. Führungskräfte für eine neue Welt, verfügbar über: www.haygroup.com/de/downloads/details.aspx?id=31873 (Stand 28.03.14).

Herrmann, D., Hüneke, K., Rohrberg, A. (2006): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Wiesbaden.

Hernstein Management Report (2011): Selbsterneuerung in Unternehmen, verfügbar über: http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/Reports-2004-2013/Selbsterneuerung-in-Unternehmen-%2801_2011%29 (Stand 28.08.2014).

KfW Bankengruppe (2013): KfW Research. KfW-Mittelstandspanel 2013, verfügbar über: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2013.pdf> (Stand 17.09.14).

MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Haufe Akademie GmbH & Co. KG (2013): e-Learning und Lernen am Arbeitsplatz im Mittelstand – machen es die kleinen Unternehmen anders als die großen? Repräsentative Studie zu Status quo und Perspektiven von e-Learning und Lernen am Arbeitsplatz, verfügbar über: http://www.mmb-institut.de/projekte/digitales-lernen/E-Learning_in_KMU_und_Grossunternehmen.pdf (Stand 25.08.2014).

Ogders Berndtson Unternehmensberatung GmbH (2013): Manager-Barometer 2012, verfügbar über: www.odgersberndtson.de/de/presse-events/studien/artikel/manager-barometer-2012-6387 (Stand 28.03.14).

Pinnow, D. F. (2006): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 2. überarb. Aufl., Wiesbaden.

The Economist Intelligence Unit Limited (2012): Agent of change. The future of technology disruption in business, verfügbar über: http://www.economistsights.com/sites/default/files/downloads/EIU_Agent%20of%20change_WEB_FINAL.pdf (Stand 28.08.2014).

GERNE FÜR SIE DA: DAS TEAM DER DGFP

Sie haben Fragen zu diesem PraxisPapier?

AKADEMIE

Jörg Schäfer
Leiter DGFP-Akademie
Fon +49 211 5978-140
schaefer@dgfp.de

FACHLICHER ANSPRECHPARTNER

Melanie Lorenz
Themenmanagerin Bildungs-
politik und Forschung
Fon +49 30 2091699-42
m.lorenz@dgfp.de

IHRE REGIONALEN ANSPRECHPARTNER

Regionalstelle Berlin

Katrin Klinke
Atrium Friedrichstraße
Friedrichstraße 60
10117 Berlin
Fon +49 30 2091699-0
berlin@dgfp.de

Regionalstelle Düsseldorf

Annett Mrokwa
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Fon +49 211 5978-110
duesseldorf@dgfp.de

Regionalstelle

Frankfurt am Main

Petra Esch
Platz der Einheit 1
60327 Frankfurt am Main
Fon +49 69 66690-91
frankfurt@dgfp.de

Regionalstelle Hamburg

Jessica Jarzembski
Stadthausbrücke 1-3
Fleethof
20355 Hamburg
Fon +49 40 378519-0
hamburg@dgfp.de

Regionalstelle Leipzig

Annett Mrokwa
Nikolaistraße 39-45
04109 Leipzig
Fon +49 341 901296-0
leipzig@dgfp.de

Regionalstelle München

Gabriele Wenzler
Rosenkavalierplatz 18
81925 München
Fon +49 89 9110-18
muenchen@dgfp.de

Regionalstelle Stuttgart

Regine Neuschwander
Theodor-Heuss-Str. 10
70174 Stuttgart
Fon +49 711 250330-0
stuttgart@dgfp.de

IMPRESSUM

Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Strategie, Forschung und Politik

Dr. Sascha Armutat

Fon +49 211 5978-124

Fax +49 211 5978-29124

E-Mail armutat@dgfp.de

Druck

Power Printing GmbH, Neuss

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.

ISSN-Online 1613-2785

ISSN-Print 2363-5584