

Wenn Management Development Sinn macht

Aus- und Weiterbildung Gut gemeinte Massnahmen zur Führungsausbildung können sich als «Schuss nach hinten» erweisen, wenn das Gelernte nicht gelebt wird.



CONSTANTIN PEER ist als Berater für Veränderungsmanagement, Kulturentwicklung und Management Development tätig. Er ist Partner von PEER COMMUNICATION, Zug, www.peercommunication.ch.

VON SABRINA DURANTE



Constantin Peer, der seit 15 Jahren Veränderungsprozesse mit Fokus Kulturentwicklung im Unternehmen begleitet, stellte sich den Fragen von HR-TODAY.

HR-TODAY: Welchen Stellenwert hat das Management Development (MD) bei Paradigmenwechseln?

CONSTANTIN PEER: Grundsätzlich ist die Entwicklung der High Potentials in einem Unternehmen eine grosse Chance, um dessen Unternehmenskultur zu beeinflussen. MD-Kandidaten geniessen bei der Linie eine grössere Aufmerksamkeit und gelten als Repräsentanten einer erfolgreichen Zukunft.

MD-Prozesse laufen in fast jedem mittelgrossen oder grösseren Unternehmen. Welche Erkenntnisse bringt die Kulturentwicklung hier ein?

C. P.: Es gibt im MD-Prozess scheinbar ein typisches Dilemma, welchem die MD-Verantwortlichen immer wieder begegnen. Ein Beispiel: In einer mittelgrossen Industriefirma der Chemie wurde dem HR-Leiter die Aufgabe übertragen,

ein MD-Programm auf die Beine zu stellen. Die Geschäftsleitung segnete das Konzept ab, einzelne GL-Mitglieder waren sogar bereit, in einem Modul als Referenten aufzutreten. Der Pilotdurchgang kam bei den entsprechenden Führungskräften der 2. und 3. Ebene sehr gut an. Vor allem der Führungsteil, in dem Coachingfertigkeiten vermittelt wurden, begeisterte die Teilnehmer. Diese stellten nach dem Programm aber fest, dass ihre Vorgesetzten kein Coaching im Sinne des Programms vorlebten; ja dass geradezu ein antiquiertes Führungsverständnis herrschte. Dies führte zu zahlreichen Abgängen von sehr qualifizierten Leuten.

Warum konnte dies passieren?

C. P.: Der neue Lehrgang schuf, kulturell gesehen, eine neue Schnittstelle zwischen «alter» und «moderner» Führung. Die MD-Teilnehmer wurden sich durch das MD-Programm erst bewusst, dass hier keine moderne Führung gelebt wurde – und zogen ihre Konsequenzen. Das Dilemma für die MD-Verantwortlichen ist nicht selten, dass sie einerseits

«MANAGEMENT DEVELOPMENT BEDINGT EINEN KULTURWECHSEL IN DER FÜHRUNG»

Constantin Peer

etwas Knackiges bieten sollen und andererseits die GL selten zu bewegen ist, das genau gleiche Programm selber zu absolvieren. Entweder man tut also gar nichts, oder man tut etwas, was eine neue Schnittstelle schafft.

Wie wird dieses Dilemma überwunden?

C. P.: Es gibt MD-Programme, da läuft das Programm sehr inhaltsbezogen ab. Die GL-Mitglieder treten bei verschiedenen strategischen Themen als Referenten auf. Für die Wissensbildung und ein besseres Verständnis des Ist-Zustandes kann dies durchaus hilfreich sein. Nur ändert sich – kulturell gesehen – wenig. Die stillschweigende Annahme ist nämlich, dass die GL den Sollzustand bereits vorlebt. «Ist gleich Soll»: Diese Ausgangslage entfesselt nicht gerade

eine grosse Dynamik. Solche MD-Programme bleiben daher verhaltensmässig wirkungslos.

Wie sieht denn ein MD aus, das auch unternehmenskulturell wirkt?

C. P.: Die HR-Verantwortlichen brauchen zuerst eine klare Zielvereinbarung mit der GL. Dabei ist es hilfreich, möglichst alle Konsequenzen eines Weges aufzuzeigen. Insbesondere die neuen Schnittstellen, die entstehen könnten, aber auch die fehlende Dynamik, wenn es rein inhaltlich abläuft. Wenn keine Verhaltensentwicklung angestrebt wird, dann ist es ehrlicher, inhaltlich zu arbeiten und sich auf strategische und inhaltliche Aspekte zu konzentrieren. Dann ist allen klar, dass es um reine Wissensvermittlung und Begegnung geht. Soft skills haben somit keinen Platz.

Und wenn die Entwicklung der MD-Kandidaten ein Ziel ist?

C. P.: In dem Fall ist die Soll-Kultur vor dem MD-Lehrgang festzulegen. Es braucht in diesem Falle unbedingt einen mindestens zweitägigen Workshop mit der GL, so dass diese die neue Führungskultur selber erleben kann.

Sie sagten, dass die GL häufig dazu nicht bereit ist.

C. P.: Um das zu verhindern, muss eine Zielvereinbarung mit den verantwortlichen Personen (CEO, Mitglied GL) stattfinden. Die Konsequenzen der Vereinbarung müssen offen angesprochen werden. Grundsätzlich gibt es auch dann noch wichtige Beiträge für das Management Development. Eine spannende Aufgabe kann die Schulung des vernetzten Denkens sein, also der Zusammenhang zwischen Strategie, Struktur und Kultur.

Was bedeutet das konkret?

C. P.: Ein Unternehmen, das beispielsweise Innovationsleadership anstrebt, braucht dazu auch gewisse «kulturelle»

Fähigkeiten wie Offenheit, Fehlertoleranz und eine konstruktive Feedbackkultur. Zusätzlich ist ein «Multikulturtraining» sinnvoll. In jedem Unternehmen agieren die Mitarbeitenden im Spannungsfeld unterschiedlicher Führungs- und Unternehmenskulturen. Es gibt kulturelle Unterschiede unter den Bereichen, aber auch zwischen den Stakeholdern und Hierarchiestufen. Ein besserer Umgang mit unterschiedlichen Kulturen ist fast immer hilfreich. Deshalb gibt es den Ausweg, dass selbst dann, wenn die Geschäftsleitung nicht selber aktiv mitmacht, eine Fähigkeitsentwicklung möglich ist. Ziele sind dann Entwicklung des vernetzten Denkens und das Management von kulturellen Schnittstellen. Es geht hier um «Respekt und trotzdem Verbindlichkeit».

Misst man die GL nicht an diesen neuen Fähigkeiten?

C. P.: Doch, aber es ist dann entschärft, weil die erste Ebene ihren Führungsstil beibehalten kann und im Schnittstellenmanagement von den High Potentials unterstützt wird. Es ist allerdings darauf

zu achten, dass die MD-Absolventen nicht die gelernten Fähigkeiten auch von ihren Vorgesetzten erwarten. Der Abbau dieser Erwartungshaltung ist ebenfalls Teil der Ausbildung.

Welche Erfahrungen brachte dieser Ansatz?

C. P.: Es konnten zwei typische Phänomene vermieden werden: MD-Programme, die (kulturell) wirkungslos bleiben oder die neue Schnittstellen schaffen.

Geschäftsleitung. Diesen müssen auch alle Konsequenzen offen dargestellt werden. Die wichtigste Weiche wird mit diesem Schritt gestellt.

Wie passt diese neue Ausrichtung in die aktuelle Landschaft?

C. P.: Nicht wenige Unternehmen bewegen sich zurzeit wieder in Richtung «Shared Services» und andere zentralisierte Funktionen. Man kommt wieder etwas weg von der starken Autonomie,

«EIN BESSERER UMGANG MIT UNTERSCHIEDLICHEN KULTUREN IST FAST IMMER HILFREICH»

Constantin Peer

Nicht selten wuchs aufgrund der sichtbaren Entwicklungen bei den Teilnehmenden die Neugier bei den Vorgesetzten, so dass es im nachhinein zu einem Workshop kam. Entscheidend für den Erfolg eines derartigen MD-Programms ist aber die sorgfältige Zielvereinbarung mit dem CEO bzw. der

die zwar den Wettbewerb belebt, aber auch viel kostet. Man hat auch gesehen, dass grenzenlose Autonomie zu Gärtchendenken oder Isolation führen kann. Deshalb ist die Balance zwischen Autonomie und Gesamtverantwortung hoch aktuell. «Multikulturtraining» trifft so gesehen den Nagel auf den Kopf. ■

Quelle: Publiziert in HR-TODAY – das Schweizer HRM-Journal, 1/2 2002