Change

Integrated Consulting Group

Das Magazin für nachhaltigen Wandel

01/2013, Schwerpunkt Führen in Veränderungsprozessen

Klaus Doppler

Interview: Das Prinzip Verantwortung

4

Oben ohne

Wie funktioniert gemeinschaftliche Führung?

18

Höhere Wissenschaft?

Herausforderungen der universitären Führung

20

Editorial

Manfred Höfler,
Geschäftsführer ICG

Liebe Leserin und lieber Leser,
gute Führung ist der Erfolgsfaktor Nummer eins für gelungene Change-Prozesse. In der Praxis scheitert jede zweite Veränderung am Verhalten der Führungskräfte. Es ist jedoch recht einfach auf die oben »hinzuhacken« und sich Heros zu wünschen, die den Change mit dem Obama-Slogan betreiben. Jede(r) von uns ist zumindest Führungskraft der eigenen Entwicklung und damit Gestalter von Veränderungen.

Diese Ausgabe widmet sich ganz dem Thema »Führen in Veränderungsprozessen«. Klaus Doppler schärft das Thema, Kollegen der ICG gehen auf Spezialthemen wie Führung in Universitäten, politischen Systemen und Krankenhäusern ein. Auch der inhaltliche Spannungsbogen ist groß und reicht vom Scandinavian Leadership Style bis zum Leading Change in US-Konzernen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Inhalt

Interview Klaus Doppler **4–9**

Die entscheidende Balance **10–11**

Praxistool **24–26**

Leader(ship) gesucht **12–14**

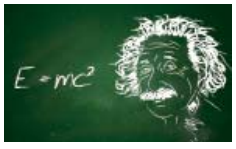
We Need a Hero **15–17**

Oben ohne **18–19**

ICG News **27–29**

ICG Mitarbeiter **30–31**

Höhere Wissenschaft? **20–21**



Gesunde Führung **22–23**

Cases **32–37**

Klaus Doppler

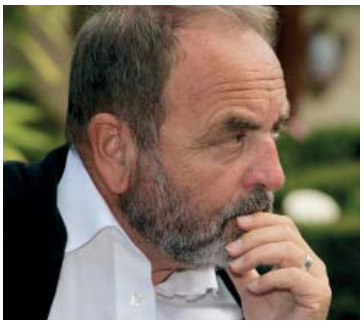
Das Prinzip Verantwortung

Erfolgsautor, Berater und Pionier der Organisationsentwicklung und Gruppendynamik in Europa: Klaus Doppler hat – gemeinsam mit Christoph Lauterburg – Anfang der 90er-Jahre den Begriff »Change Management« im deutschen Sprachraum salonfähig gemacht. Im Gespräch zeigt er, worauf es bei der Führung in Veränderungsprozessen ankommt.

Ein Interview von Manfred Höfler und Franz Schwarenthorer

»Nur wer lahm, blind oder besoffen ist, braucht jemand, der ihn führt.« Was beabsichtigst du mit dieser provokanten Aussage und welche Annahmen von wirkungsvoller Führung stecken dahinter?

Klaus Doppler: Für mich ist Führung prinzipiell zunächst immer eine Form von Entmündigung. Ich möchte in aller Regel selber gehen. Meine Grundhaltung ist Selbstverantwortung und deshalb Selbststeuerung. Führung ist vor diesem Hintergrund eine Dienstleistung, die sich über ihre Wertschöpfung rechtfertigen muss. Ein Beispiel: Führung muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass selbstverantwortlich gehandelt werden kann und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Es gilt, den nötigen Freiraum zu schaffen und darüber hinaus einen Vorschuss an Vertrauen zu gewähren, der ermutigt, den vorhandenen Freiraum zu nutzen. ►



Welche Führungskräfte sind aus deiner Sicht Vorbilder für wirkungsvolles Change Management und was zeichnet sie aus?

Klaus Doppler: Zunächst darf man nicht vergessen: Führungskräfte sind immer Vorbilder, so wie sie sind bzw. so wie sie erlebt werden. Ein gutes Vorbild oder eine hilfreiche Leitfigur für wirkungsvollen Change sollte sich meines Erachtens an folgenden Kriterien messen (lassen):

— Standfestigkeit: Klar in den Erwartungen und Zumutungen sein, ohne Dramatisierung und Relativierung durch Schönfärberei und Abschwächungen.
— Offenheit: Die Karten offen auf den Tisch legen, statt Wahrheit auf Raten servieren.
— Radikal kommunikativ: Nicht nur informieren (mit Hilfe von bunten Folien kaskadieren und herunterbrechen) und die Welt aus der eigenen Sichtweise erklären, sondern tatsächlich hinhören (wollen!), was die Betroffenen denken und empfinden. In dieses Verständnis der anderen hinein nochmals die eigene Sichtweise übersetzen.

Auf welche Führungsqualitäten kommt es bei radikalen Veränderungen besonders an?

Klaus Doppler: Eine klare Ansage, gekoppelt mit intensiver Kommunikation, offen für neue Erkenntnisse sein.

Wie bringt man seine Mitarbeiter in Zeiten von Erfolg in Bewegung und somit notwendige Veränderungen voran?

Klaus Doppler: Erfolg ist nicht selten eher das Ergebnis von Glück und Zufall oder auch von Fehlern der Konkurrenz und nicht das Ergebnis einer bewusst geplanten und konsequent durchgezogenen Strategie. Der Erfolg macht häufig blind, weil Mitarbeiter und Führungskräfte sich diesen automatisch auf ihre eigene Fahne schreiben, während sie für Niederlagen die Umstände verantwortlich machen. Deshalb Regel Nummer eins: Sei glücklich über das Erreichte, genieße es, aber betrachte dich nicht als Vater des Erfolgs, sonst wirst du selbstgefällig, eingebildet und überheblich. Regel Nummer zwei: Erinnere dich und die Mitarbeiter an die Volksweisheit »Hochmut kommt vor dem Fall«. Regel Nummer drei: Beachte, dass Erfolg träge macht und Trägheit ist generell ungesund. Es braucht immer wieder ein gezieltes Fitnessprogramm, um sich in Bewegung zu bringen. Der Grundbaustein eines solchen Programms ist, Irritationen zu erzeugen durch den Blick in die Zukunft. Das heißt, über die mögliche Zukunft nachdenken und die Anforderungen, die diese an das Unternehmen oder spezielle Bereiche stellen kann.

Das klingt logisch. Was braucht es dazu?

Klaus Doppler: So einfach ist das nicht. Es gilt drei Hindernisse zu überwinden:

— Wir neigen dazu, bekannte Entwicklungen fortzuschreiben ohne zu prüfen, ob die Rahmenbedingungen tatsächlich gleich bleiben, das heißt, wir extrapolieren die Zukunft aus dem Bekannten und setzen ohne weitere Überlegungen voraus, dass es mehr oder weniger so weiter läuft wie bislang. Wir rechnen nicht mit Überraschungen.
— »Wir fahren nach vorn, den Blick fest in den Rückspiegel gebannt«, das heißt, wir verleugnen die Zukunft solange es geht.
— Wenn wir noch nicht wissen, was wir anders machen wollen, erhält das Vergangene automatisch die Vorfahrt.

Wie schafft man es, dass eine Organisation in Bewegung bleibt und gleichzeitig Führungskräfte und Mitarbeiter nicht überfordert werden?

Klaus Doppler: Veränderungen sind immer Zumutungen. Menschen sind vernünftigerweise Energiesparer. Sie schalten den Turbo nur ein, wenn sie hinter etwas her sind oder sich so bedroht fühlen, dass sie glauben davor flüchten zu müssen. Wenn ich als Führungskraft etwas in Bewegung bringen oder in Bewegung halten will, benötige ich einen dieser beiden Antriebe. Es gibt allerdings kein Perpetuum mobile. Dieser Antrieb muss also immer wieder neu erzeugt werden. Menschen können viel Energie freisetzen, wenn sie den Sinn in etwas erkennen, spüren, dass sie gefragt sind und gleichzeitig das Gefühl haben, mit ihrem Handeln etwas bewirken zu können.

Führungskräfte gelten als Vorbild – was sind die gröbsten Schnitzer, die du erlebt hast?

Klaus Doppler: Der Vorstandsvorsitzende eines großen Unternehmens fragte mich, ob ich für die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur zur Verfügung stehen könnte. Ich fragte: Welche Art von Unternehmenskultur? Antwort: Die Mitarbeiter sollen sich wie Unternehmer verhalten. Meine zweite Frage: Wie lange sind Sie jetzt in Ihrer Funktion als Vorstand? Antwort: Zirka zehn Jahre. Dritte Rückfrage: Was hat die aktuell bestehende Kultur mit Ihnen beziehungsweise mit Ihrer Art zu führen zu tun? Antwort (mit ungeduldigem Unterton): Das tut jetzt nichts zur Sache! Ich will ja eine neue! Meine Frage: Welche Rolle gedenken Sie in einem Prozess der Kulturveränderung zu übernehmen? Antwort (völlig perplex): Wieso ich? Das ist ihre Rolle als Berater – und ich lasse mich das auch etwas kosten! Das war's dann für mich – und ich habe mich mit dem freundlichen Hinweis von ihm verabschiedet, dass sicher viele große Beratungsfirmen zur Verfügung stehen; ich aber nicht, weil in meinem Verständnis müsste er eine tragende Rolle übernehmen.

Veränderungen beginnen oft nicht ganz oben. Was kann das mittlere Management tun, um notwendige Veränderungen voranzubringen, wenn die oben nicht wollen oder können?

Klaus Doppler: Mittlere Führungskräfte passen sich häufig an, um innerhalb des von oben gesetzten Rahmens überleben zu können, wenn sie glauben nichts ändern zu können, obwohl sie inhaltlich anderer Meinung sind. Dieser Opportunismus wird aber in den oberen Etagen als Bestätigung des gesetzten Rahmens interpretiert. Meine Empfehlungen:

— Anpassung ist zwar nachvollziehbar (um des Überlebenswillen), aber ab diesem Moment ist man Teil des Problems, weil das Feedback ausfällt. Und ohne Feedback keine Veränderung.
— Es geht keineswegs darum, allein den tapferen Helden zu spielen, der sich gegen die Herrschaft von oben auflehnt; aber es ist sehr wohl möglich, sich mit anderen zu verbünden (Wilhelm Tell »vereint sind auch die Schwachen stark«) – und der Erkenntnis folgend »teile und herrsche« die Teile zu verbinden und dadurch das Herrschen zu erschweren. Beispiel für eine Verknüpfung von zwei römischen Tugenden, nämlich Tapferkeit und Klugheit.

Die mittlere Ebene wird dadurch ihrer wesentlichen Aufgabe gerecht, nicht nur in einem Teilbereich Führungsverantwortung zu übernehmen und den unternehmerischen Willen von oben zu exekutieren, sondern Übersetzer und Vermittler zu sein zwischen den übergreifenden Unternehmenszielen und Vorgaben ►

»Wir werden lernen müssen, mit sehr unterschiedlichen Denk-, Lebens- und Arbeitskulturen zu kooperieren.«

von oben und den Erkenntnissen und Empfindungen von unten.

Wie können Führungskräfte ihre Energie aufrecht halten, die voll unter operativem Druck stehen und gleichzeitig ihre Organisation umbauen müssen?

Klaus Doppler: Lasse dich nicht von operativer Hektik treiben, sondern nimm dir Zeit, um dir immer wieder vor Augen zu halten, was das eigentliche Ziel ist. Bedenke, dass alle nur mit Wasser kochen, dass bestimmte Dinge ihre Zeit brauchen, um sich entfalten zu können. Je höher der Druck und je größer die Herausforderung, umso konzentrierter und ruhiger muss der Operateur bleiben. Ich möchte nicht von einem fahrigen Chirurgen operiert werden. Wer dazu nicht in der Lage ist und in Zeiten des schnellen Wandels nicht seine volle Energie zur Entfaltung bringen kann, sollte bestimmte Führungsjobs nicht weiter ausüben. Auch ein Papst ist wegen Erschöpfung zurückgetreten.

Kommunikation ist das wesentliche Werkzeug in der Führungsarbeit im Change: Welche drei Empfehlungen hast du für Führungskräfte, um wirksam im Change zu kommunizieren?

Klaus Doppler: Tatsächlich kommunizieren, statt nur informieren; ohne Feedback gibt es nämlich keine Kommunikation. Eher zu früh statt zu spät den persönlichen Kontakt zu den Betroffenen aufnehmen; speziell in Zeiten, wo Dinge noch unklar sind, wird am meisten spekuliert. Dafür braucht es ein Ventil, um zu erfahren, wie es den Betroffenen geht und damit die Botschaft zu senden, dass man wirklich an ihnen interessiert ist. Keine Verschleierungen und Relativierungen, wenn die Versuchung dazu auch noch so groß ist, weil man angeblich die Betroffenen schonen will. Im Grunde geht es darum, dass man sich selbst schonen will.

Welche Phasen in deiner Biografie haben deine Haltungen und Annahmen für Führung und Change besonders geprägt?

Klaus Doppler: Die frühere Erfahrung im katholischen Internat (Leitspruch: »Halte die Ordnung und die Ordnung wird dich halten«), die eigene Gestaltungsmöglichkeit und Selbstverantwortung in meinen über 40 Jahren selbständiger Berufstätigkeit (»Prinzip Verantwortung«) und die Erfahrung, dass sich Neugierde und rechtzeitige Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen – gepaart mit Glück – auszahlen.

Wärst du nicht Change Berater geworden, was würdest du heute tun? Hast du ein Lebensmotto?

Klaus Doppler: Ich wäre selbständiger Unternehmer oder Geschäftsführer in einem interessanten Unternehmen. Mein Motto: »Was du nicht tust, wird nicht geschehen« und »Never give up!«.

In Township Philippi nahe Kapstadt engagiert sich Klaus Doppler, um die Situation der Menschen zu verbessern.

Du bist oft in Südafrika und hast die soziale Initiative Themba Labantu aufgebaut. Was inspiriert dich dazu?

Klaus Doppler: Die eigentliche Initiative kam und kommt von meiner Frau. Uns treibt der Wille, etwas von dem weiterzugeben, was wir zum Glück in Deutschland haben: Wohlstand und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Dass wir uns gerade in Südafrika engagieren, hat mit einer persönlichen Begegnung zu tun.

Was können wir Mitteleuropäer von den »Change Prozessen« der letzten Jahrzehnte in Südafrika lernen?

Klaus Doppler: »This country is a hope – it just takes time« (Aussage des ehemaligen Sekretärs der Reconciliation Commission). Wir werden lernen müssen, mit sehr unterschiedlichen Denk-, Lebens- und Arbeitskulturen zu kooperieren. Auch in Europa erleben wir hautnah, was es bedeutet, wenn wir zusammen erfolgreich sein wollen – und nicht jedes Land einzeln versucht, auf Kosten der anderen sich zu entwickeln. Südafrika hat sich als Regenbogen-Nation definiert und sich der Herausforderung gestellt, Weiße, Schwarze, Farbige und Asiaten in einem funktionierenden Staat gemeinsam weiterzuentwickeln. Wie schwierig das ist, können wir live erleben. Aber es gibt dazu keine friedliche Alternative. Und es wird bei uns in Europa nicht anders sein.

Klaus Doppler studierte Theologie in Rom, schloss eine psychoanalytische Ausbildung ab und promovierte schließlich in Psychologie an der Universität Salzburg. Der ausgebildete Trainer für Gruppendynamk ist seit 1972 selbständiger Management- und Organisationsberater in München. Doppler hat zahlreiche Standardwerke zum Thema Change-Management herausgegeben und ist Mitbegründer der Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE).

Klaus Doppler begleitet uns seit fast 20 Jahren bei unseren Entwicklungen als Change-Berater. Besondere Impulse haben wir in zahlreichen gruppendynamischen Sessions und bei einer 8-wöchigen gemeinsamen »Lernexpedition«, die uns unter anderem durch China, Japan und USA führte, bekommen.
www.doppler.de

Buchtipp

»Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern« (Klaus Doppler, Bert Voigt, Campus Verlag, 2012)

Die entscheidende Balance

Visionär, Leader, Coach und Manager in einer Person

Unbeständigkeit, Unberechenbarkeit und Unsicherheit sind Merkmale, die die Handlungen aller Menschen in allen Ländern beeinflussen. Merkmale, die nicht nur unsere Politik und Ökonomie als Ganzes kennzeichnen, sondern sich auch in Unternehmen zeigen.

von Michael Kempf und Iris Fischer

Um diese negativen Symptome zu bearbeiten und in eine positive Entwicklung münden zu lassen, braucht es Veränderung, Entwicklung und Erneuerung in ihren unterschiedlichen Ausprägungen. Wie die Führungskräfte entscheiden und handeln, ist ausschlaggebend für eine gelungene Entwicklung. Das bezieht sich nicht nur auf den Einsatz der richtigen Instrumente und Werkzeuge, sondern besonders darauf, wie sie die Beziehung mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und externen Kooperationspartnern gestalten.

Visionen, die begeistern

Um Veränderungen und Entwicklungen voranzutreiben und zu gestalten, muss die Führungskraft auch ein Visionär sein, der es schafft, Menschen für eine Idee, eine Vision zu begeistern. Dies geschieht jedoch nur, wenn das Vertrauen in beides – die Vision und den Visionär – hoch ist. Vertrauen basiert auf Wertschätzung, fachlicher Kompetenz und ethischem Verhalten. Ein Mitarbeiter prüft die Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit seines Vorgesetzten – bewusst oder unbewusst – nach Kriterien wie Partizipation, Gerechtigkeit und Loyalität. Diese Werte müssen dann auch im täglichen Handeln sichtbar werden und die Basis für Entscheidungen sein. Zuversicht und Vertrauen in das

Neue und die Mitarbeiter müssen von Führungskräften auch im direkten Kontakt vermittelt werden, denn nur dann stimmen Versprechen und Alltag überein. Nur dann wird Handeln authentisch erlebt und Veränderungen erfolgreich.

Zur Selbstreflexion: In welchen Situationen würden Sie sich selbst als authentisch bezeichnen, in welchen eher weniger?

Blockaden, die sich einschleichen

In unserer täglichen Praxis erleben wir immer wieder Aspekte, die Veränderungen behindern, verlangsamen oder unmöglich machen:

— Geheimzirkel werden gebildet und Informationen nur spärlich, unvollständig und selektiv weitergegeben
— Gerüchte, die Angst machen
— Der Kontakt zu den Mitarbeitern geht verloren, das höhere Management bespricht sich nur noch untereinander
— Das Management ist für die Mitarbeiter nicht erreichbar
— Es wird zwar viel geredet, aber nie zugehört
— Harte, aber schnell zu erreichende Einsparungsziele werden gesetzt
— Vereinbarungen werden nicht eingehalten
— Ängste werden unterdrückt
— Auch kleine Erfolge werden als große Errungenschaften dargestellt

Zur Selbstreflexion: Was ist Ihr persönlicher Favorit unter den hier genannten Punkten?

Führung, die motiviert

Führungsarbeit in Veränderungsprozessen bedeutet Vereinbarungen einzugehen, Maßnahmen zu definieren, Entscheidungen zu fällen. Fundamente dafür sind Kontinuität und Konsequenz: kontinuierlich Vereinbarungen treffen, Ziele konsequent verfolgen, auf Erfolge oder Misserfolge adäquat reagieren und den Prozess regelmäßig reflektieren, um Verbesserungen zu ermöglichen. Kein einfacher Anspruch, gleichzeitig aber eine Möglichkeit, hilfreiche und notwendige Arbeitsweisen für die Zukunft einzuüben.

Zur Selbstreflexion: Mit welchen Instrumenten arbeiten Sie, um Kontinuität und Konsequenz zu zeigen?

Erfolgreiche Erneuerung und Veränderung benötigt einen Leader und einen Manager in einer Person. Eine Führungspersönlichkeit, die Mitarbeiter begeistern kann und es versteht, sie zu beteiligen, ihnen Raum für Mitwirkung und Initiative zu geben, Verbesserungen einzufordern und Erfolge mit dem Team zu feiern. Und einen Manager, um Ziele zu vereinbaren, Struktur zu geben, Ergebnisse zu monitoren, die Einhaltung von Vereinbarungen einzufordern, konsequente Verweigerung zu sanktionieren und Mitwirkung und Leistung anzuerkennen.

Fragen, die Ihren Blick schärfen

— Wertschätzung zeigen: Wie oft sehe ich den Menschen in meinen Mitarbeitern?
— Kompetenz beweisen: Wann habe ich Wissen geteilt, Ratlosigkeit zugegeben?
— Ethisches Verhalten zeigen: Wo handle ich gerecht, loyal, im Rahmen der Legalität?
— »Walk your talk«: Wie gelingt es mir, meine Worte und Werte zu leben?
— Konsequent handeln: Wie oft lobe ich oder fordere ich Verbesserungen ein?
— Reflexionsschleifen einbauen: Wann haben wir den bisherigen Prozess zuletzt überdacht?
— Gemeinsam feiern: Wie zeigen wir unsere Freude, auch über (Teil)-Erfolge?
— Echte Partizipation und Freiraum geben: Welchen Gestaltungsfreiraum haben meine Mitarbeiter?

Buchtipps

»Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält«
(Richard Sennett, Michael Bischoff, Verlag Hanser Berlin, 2012)

»Theorie U: Von der Zukunft her führen: Prescencing als soziale Technik«
(Claus Otto Scharmer, Carl Auer Verlag, 2011); *siehe auch Seite 29*

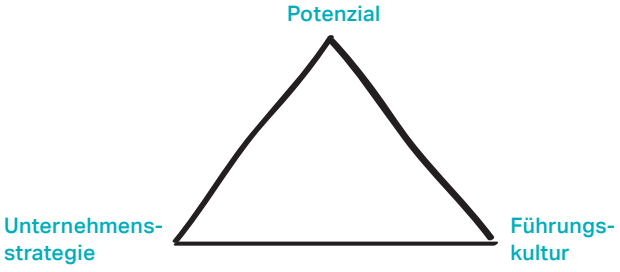
Leader(ship) gesucht

Die Schwierigkeit, Führungskräfte zu finden

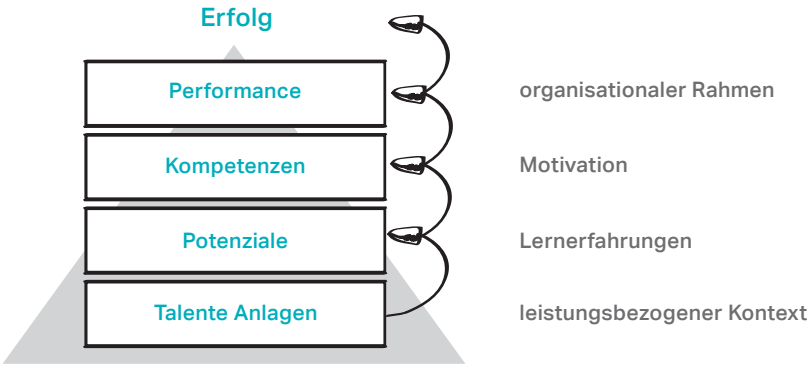
Das Besetzen von Führungspositionen wird immer schwieriger. Es scheint am Arbeitsmarkt einen echten Mangel an Führungskräften zu geben. So waren laut dem Bericht des Sozialamtes Mitte 2013 in Deutschland rund ein Drittel der offenen Managementstellen nicht oder nur nach sehr langer Suche besetzbar. Unternehmen können also trotz aller Förderprogramme ihren Bedarf an Führungskräften aus den eigenen Reihen kaum decken.

von Norbert Herbst und Dieter Marth

Die Entwicklung von kompetenten Führungskräften ist zeitaufwendig und kostenintensiv. Darüber hinaus fehlt vielen Managern oft der Ansporn für konsequentes Führen. In der Tat werden nur sehr wenige bis keiner für wirklich gute Führung belohnt. So sehen es auch viele Führungskräfte laut Reinhard K. Sprenger in seinem neuen Buch »Radikal führen«: »Konsequente Führung schafft nur Ärger mit Mitarbeitern und den Vorgesetzten, die nicht so wollen, wie man es selbst will und unbeliebt macht man sich auch noch.« Nur wenigen Führungskräften ist bewusst, dass der eigene Erfolg nur durch den der Mitarbeiter zu erreichen ist, dass man also für deren Erfolg verantwortlich ist. Dieser Erfolg kann sich nur einstellen, wenn alle drei Eckpunkte effektiver Führung beachtet werden.



Zusammenhang: vom Talent bis zum Erfolg



Quelle: A. Lackner

Potenzial erkennen

An der Spitze steht das Potenzial, da es wichtig ist zu wissen, was die Führungskraft prinzipiell leisten kann. Um dieses überhaupt entdecken zu können, ist es notwendig, klar zu definieren, was man darunter versteht. Folgende Definition ist dabei hilfreich: Potenziale sind all jene Anlagen und Talente eines Menschen, die für berufliche Kontexte relevant sind (siehe Grafik).

Zu beachten ist, dass die Potenziale im Inneren eines Menschen schlummern, also in seinem Verhalten nach außen kaum beobachtbar sind. Sobald etwas im Verhalten beobachtbar ist, handelt es sich um eine – wenn vielleicht auch gering ausgeprägte – Kompetenz. Eine Potenzialdiagnose muss sich daher auf die noch nicht entfalteten, nutzbaren Potenziale konzentrieren. Ansonsten besteht das Risiko, dass die weitere Karriere nach dem Peter-Prinzip verläuft (das heißt, das eine Person so lange befördert wird, bis die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht ist).

Mit der Umwandlung von Potenzialen in Kompetenzen wird das noch nutzbare Potenzial geringer. Um einem Potenzial auf die Spur zu kommen, ist zweierlei nötig: Einerseits die Kenntnis der Bedürfnisstruktur einer Person und andererseits eine sorgfältige Einschätzung (Selbst- und Fremdbild) der schon vorhandenen Kompetenz. Erst die Differenz zwischen beiden liefert dann Informationen über ein eventuell vorhandenes beziehungsweise ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial.

Dazu ein Beispiel: Ein wesentlicher Aspekt der Sozialkompetenz ist die Kontaktfähigkeit. Die aber braucht zur Entfaltung ein Bedürfnis nach Kontakt. Nur wenn die Kontaktbereitschaft höher ist als die schon entwickelte Kontaktfähigkeit, ist noch unausgeschöpftes Potenzial vorhanden.

Das Thema »Erkennen von Führungspotenzial« ist also eine besondere Herausforderung und erfordert den Einsatz mehrerer Verfahren. Persönlichkeitstests, die in vielen Unternehmen eingesetzt werden, sind dabei nur ein – wenn auch wichtiger – Mosaikstein. Für eine profunde Potenzialbeurteilung bedarf es einer ausführlichen biografischen Analyse, zum Beispiel durch strukturierte Interviews, der Beobachtung der Person in bestimmten Situationen wie beispielsweise in Hearings/Präsentationen oder bei Rollenspielen im Rahmen von Assessments. Doch ein positives Ergebnis einer Potenzialanalyse ist noch keine Erfolgsgarantie für die Wirksamkeit einer Führungskraft. Auch das Umfeld im Unternehmen spielt eine wesentliche Rolle.

Führungskultur prägt

Der kulturelle Rahmen eines Unternehmens, das Sammelsurium von Werten, Prinzipien, Verhaltensweisen, Ritualen, Heldengeschichten etc. wirkt auf Führungskräfte ein, bestimmt ihr Verhalten und das Ausmaß, in dem sich ihre Potenziale entfalten können. Insbesondere der Umgang mit den Mitarbeitern in Konfliktsituationen sowie bei auftretenden Fehlern spielt dabei eine maßgebliche Rolle. Und somit rücken die vorhandenen Führungskräfte mit in den Fokus der Betrachtung. Sie bestimmen die Führungskultur ganz wesentlich und gleichzeitig wird ihr Verhalten wiederum von der Kultur bestimmt. Doch wie bewusst nehmen sie diese Wechselwirkung wahr? Wie gehen sie mit ihrer Vorbildwirkung um? In den meisten Anforderungsprofilen steht zwar, dass Führungskräfte Wertschätzung, ►

Gute Führungskräfte sind schwer zu finden.

Offenheit, Transparenz, Fairness u.s.w. leben sollen, doch die Realität sieht oft anders aus.

Strategie entscheidet

Erst die Unternehmensstrategie definiert, wofür – für welchen strategischen Kontext – eine hoch begabte und kompetente Führungskraft ihr Potenzial einsetzen soll. Es ist ein Unterschied, ob Führung benötigt wird, um das bestehende Geschäft zu optimieren, den Marktanteil zu steigern, im Rahmen eines Unternehmenszukaufs völlig neue Märkte zu erobern oder einen Restrukturierungsprozess zu bewältigen.

Vielseitig analysiert

Um Potenziale zuverlässig vorhersagen zu können, bedarf es zunächst der grundsätzlichen Entscheidung, ob man ein professionelles, systematisches Verfahren zur Potenzialanalyse einsetzen möchte, oder ob man sich auf das Gespür und den gesunden Menschenverstand der Führungskräfte und Personalentwickler verlassen möchte. Entscheidet man sich für ersteres, muss man sich bewusst sein, dass es kein Schnellverfahren, sondern ein stufenweiser Prozess ist: vom Erstellen der Anforderungsprofile über das Selektieren von Potenzialträgern bis zum Beurteilen von Potenzialen. Der dabei notwendige Methodenmix umfasst:

— die Ausarbeitung praxisrelevanter Anforderungsprofile,
— die Erstellung eines systematischen Selbstbildes durch Persönlichkeitstests (unter anderem BIP/ Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Wiener Potenzialanalyse, perls – eligo),
— Hearings,
— biografische/modular strukturierte Interviews,
— Assessment- oder Development-Center,
— Rückmeldesequenzen an Teilnehmer und Führungskräfte und
— professionell gestaltete Beurteilungs-Konferenzen.

Organisationen, die diese Verfahren anwenden, sind mit dem Ergebnis zufrieden. Die Vorhersagen sind zuverlässig und hohe Ausbildungskosten sowie Fehlbesetzungen werden vermieden. ●

Buchtipp

»Praxishandbuch Managementdiagnostik: Potenziale erkennen – Kompetenzen messen – Performance steigern« (Alfred Lackner, Verlag Schäffer-Poeschel, 2012)

We Need a Hero

Top-Manager im Change

Gibt es sie, diese Top-Manager, die als Change-Heros antreten, um alles umzukrempeln; frei nach dem Motto »Yes, we change«? Oder sind die Führungskräfte eher die Bewahrer, die darauf bedacht sind, ihre bestehenden Funktionen abzusichern? Und stimmt die Aussage vieler Change-Initiatoren: »Solange sich oben nichts ändert, ist sowieso alles sinnlos?« Für einen wirkungsvollen Change braucht es Führungskräfte, die mit Macht und positiver Energie die Unternehmensentwicklung konsequent vorantreiben. ►

von Manfred Höfler und Georg Brandner

Ein Blick auf unsere Change-Umfrage 2012 beweist, wie wichtig die Vorbildfunktion des Top-Managements bei Change-Vorhaben ist. Zwar glauben 98 Prozent der Befragten, dass Veränderung von den Führungskräften vorgelebt werden muss, jedoch nur 55 Prozent erleben diese Vorbildfunktion in der Praxis. Auch wenn wir in Zeiten immer komplexerer Umwelten und noch komplexerer Organisationen nicht an Heros mit einfachen Lösungen glauben, braucht es »ganz oben« Rollenmodelle und Vorbilder für die Veränderung.

Authentisch agieren

Jede Veränderung bedeutet für Mitarbeiter Unsicherheit. In Zeiten der Unsicherheit sind Orientierung und Werte gefragt. Führungskräfte sind in dieser Zeit die personifizierten Werte. Agiert das Top-Management im Sinn der ausgesprochenen und geforderten Werte (»Wir vermeiden Verschwendung«, »Wir sind echte Service-Champions« etc.), ist es für die Mitarbeiter leichter, Neuland zu betreten. Halten Top-Führungskräfte »Sonntagsreden« und agieren dann im Tagesgeschäft wie bisher, entsteht Verunsicherung, Abwarten und gefährlicher Zynismus.

Top-Manager sind wichtige Symbole der Unternehmenskultur. Sie müssen sich dessen bewusst sein und sich bei jeder Veränderung auch die Frage stellen: Bin auch ich bereit, mich an das zu halten, was ich von anderen verlange? Auch ist die regelmäßige Kommunikation zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern, die eine zentrale Rolle im Tagesgeschäft einnehmen, unerlässlich. Es sind nicht die Hochglanzbroschüren oder die offiziellen Interviews, die die Vorstände spürbar machen, sondern Geschichten, die man sich erzählt und persönliche Erlebnisse mit Mitarbeitern. Das ist auch der Grund, warum Eigentümer-Unternehmer so stark wirken. Sie haben die besondere Fähigkeit, ihre Mitarbeiter für sich zu gewinnen und zu begeistern, weil sie im ständigen Kontakt mit ihnen stehen.

Mehr Wirkung im Change erzielen

Folgende Ansatzpunkte unterstützen Führungskräfte dabei, eine bessere Wirkung im Change zu erzielen:

— Schaffen Sie Feedback-Settings, wo Delegierte aus mehreren Mitarbeiter-Workshops ihre Eindrücke unmittelbar an das Top-Management herantragen können.
— Organisieren Sie Dialogveranstaltungen mit dem unteren und mittleren Management. Top-Führungskräfte machen dabei aktiv mit. So erfahren sie sehr verdichtet, was wirklich los ist.
— Agieren Sie als Impulsgeber, Dialogpartner und angreifbarer Mensch in einer Großgruppenveranstaltung. Dadurch werden Emotionen spürbar, es wird der Kontakt zu vielen Mitarbeitern aufgebaut und eigene Werte/Vorstellungen können transportiert werden. Auf überzogene Inszenierungen oder Showelemente sollte jedoch unbedingt verzichtet werden.
— Man kann als Top-Führungskraft in Veränderungs-Prozessen nie zu viel kommunizieren. In Zeiten von Veränderungen ist jeder Kontakt mit Mitarbeitern, Kunden, Stakeholdern sinnvoll.
— Emotionen wecken und in die Welt der Betroffenen übersetzen. Zeigen Sie mit Geschichten und glaubwürdigen Beweisen, wofür es sich lohnt, sich zu engagieren, Bewährtes zu verlassen und sich auf Unsicherheit einzulassen.

Lernen als Top-Manager

Auch als Top-Manager ist man Teil des Change. Nicht selten werden wir als Berater mit der Haltung konfrontiert: »Die Mitarbeiter müssen sich ändern – helfen Sie

uns dabei, lassen Sie mich selbst aber damit in Ruhe.« Aber so funktioniert Change nicht. Keine Veränderung gelingt, ohne dass alle Beteiligten lernen – eben auch das Top-Management. Es braucht also Gelegenheiten, wo Führungskräfte lernen können und Wege finden, eigenes Verhalten bzw. die eigene Wirkung zu reflektiert. Coaching, aber auch eine Peer Group mit Managern aus anderen Unternehmen kann hilfreich sein.

Oft muss das Top-Management auch erst lernen, als Gruppe zu wirken. Ist man beim Change-Prozess abgestimmt und als Team spürbar? Oder gibt es Einzelkämpfer, eitles Gerangel und damit das Risiko, von Mitarbeitern, die keine Veränderung wollen, instrumentalisiert oder ausgespielt zu werden?

Persönliches Lernen erfordert Feedback. Wer sind die Menschen, die Ihnen Feedback geben, die Ihnen helfen, blinde Flecke (die jeder hat) zu lichten? Erfolgreiche Manager bauen sich dazu Sparringpartner auf, Menschen mit Mut zur Wahrheit und Bereitschaft, offen Feedback zu geben. Manchmal sind es die »Hofnarren«, manchmal die Freunde und idealerweise unmittelbare Kollegen und Mitarbeiter.

Empfehlungen aus der Praxis

Und zum Abschluss noch drei Tipps aus der Praxis:

1. Setzen Sie Prioritäten für Auseinandersetzung mit Change-Vorhaben – und verzichten Sie zugunsten einer Change-Aktivität auch auf den einen oder anderen gesellschaftlichen Event.
2. Engagieren Sie sich für die Sache und steigen Sie mit ihrem Change-Team so richtig in inhaltliche Diskussionen ein.
3. Formulieren Sie für sich drei bis vier wichtige Prinzipien, die für den Change gelten. Kommunizieren und leben Sie diese Prinzipien für alle sichtbar, wo immer es geht. ●

Gute Kommunikation ist unerlässlich

— Seien Sie aktiv, wenn Sie kommunizieren und lernen Sie, die Balance zwischen Zuhören und Argumentieren zu halten. Kommunikation muss Sinn machen.
— Begründen Sie Ihre Argumente sinnvoll und appellieren Sie dabei an den Hausverstand. Sachzugänge sind meist zu wenig.
— Strukturieren und ordnen Sie Ihre Kommunikation, geben Sie der Veränderung eine gemeinsame Sprache. Damit räumen Sie automatisch Missverständnisse aus.
— Scheuen Sie sich nicht davor, Dinge ständig zu wiederholen. Sprechen Sie Abweichungen an. Immer, jederzeit und in allen Settings. Bewahren Sie dabei Ruhe und Wertschätzung. Ärger ist ein schlechter Begleiter.
— Schaffen Sie klare Vereinbarungen für die innerbetriebliche Kommunikation. Am Ende eines Meetings muss klar sein, wer was bis wann macht. Vermeiden Sie endlose Besprechungen.
— Prioritäten müssen ständig überprüft, angepasst und neu kommuniziert werden, denn oft kommen Probleme erst im Laufe des Change-Prozesses zum Vorschein.

Oben ohne

Wie gemeinschaftliche Führung funktioniert

Starten Sie einen Versuch und stellen Sie einer Runde die Frage: »Was meint ihr, würde passieren, wenn es in unserer Organisation keine Führungskräfte gäbe?« Bald werden Sie sich einig sein, dass dieses Konzept nicht funktionieren kann. Aber stimmt das tatsächlich?

von Perttu Salovaara

Dr. Perttu Salovaara ist Senior Partner bei Innotiimi-ICG und arbeitet derzeit als Researcher im Bereich Leadership Development in New York (Dissertation 2011). Er unterstützt Organisationen dabei, die richtige Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Well-being bzw. Motivation der Mitarbeiter zu finden. Seit Beginn 2013 sind ICG und Innotiimi als Innotiimi-ICG verbunden und arbeiten mit 130 Beratern in 12 europäischen Ländern. Wir begleiten unsere Kunden in Bereichen wie Change, Innovation, Leadership, Team Building und Well-being.

Als Antwort auf solche provokanten Fragen hört man meist Meinungen wie »es wird alles chaotisch«, »die Leute würden tun, was sie wollen«, oder »ich kenne Beispiele von ›oben ohne‹, aber letzten Endes muss jemand Entscheidungen treffen und zuständig sein«. Der Eine oder Andere wird sagen, dass nichts passiert, dass die Leute eben trotzdem weiter arbeiten – vielleicht sogar besser. Doch diese Meinung löst meist Gelächter aus – das kann ja nur zynisch gemeint sein. Die Botschaft hier ist aber keinesfalls zynisch, sondern vielmehr hoffnungsvoll: es gibt heute Organisationen, die eher auf eine Kultur der Führung bauen, als auf einzelne ausgebildete Führungskräfte.

Keine Aufgaben ohne Chef?

Valve, eine amerikanische IT-Firma in der Computerspiele-Industrie, schreibt in seinem Handbuch für neue Mitarbeiter[1]: »A fearless adventure is knowing what to do when no one's there telling you what to do«. Auf den Arbeitsalltag umgelegt, bedeutet das: Wenn man nicht weiß, welches Projekt man bearbeiten soll, bespricht man sich mit Kollegen. Hat man ein Projekt übernommen, ist man hundertprozentig dafür verantwortlich und soll diesem auch dementsprechend viel Zeit widmen.

Doch wie entscheiden Firmen wie Valve, mit einer besonders flachen Hierarchie, über wichtige Richtlinien und Strategien? Solche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, nachdem sie vorher gründlich

Teams können selbst Leadership-Verantwortung übernehmen und teilen.

evaluiert und diskutiert wurden. Für Valve hat sich bestätigt, dass sich dieses Vertrauen auszahlt.

Innovation ohne Vorgaben?

Ein weiteres Beispiel für eine Firma ohne Hierarchien ist Gore (Gore-Tex Kleidungsmaterialien). Statt Managern entscheiden hier Sponsoren. Es wird von jedem Mitarbeiter erwartet, eine Führungsrolle zu übernehmen. Gore hat seine Organisationsprinzipien so formuliert, dass sie eine Atmosphäre schaffen, die jedem einzelnen Mitarbeiter Freiraum für innovative Ideen ermöglicht. Es gibt keine fixen Aufgaben – die Mitarbeiter sollen dort aktiv werden, wo sie eine Herausforderung finden und Energie ins Projekt bringen können.

Führungskräfte ohne Führung?

Das Thema der gemeinschaftlichen Führung bedeutet nicht automatisch, dass Führungskräfte keinen Stellenwert mehr haben. Die meisten Definitionen der Führung besagen, dass Führung eine Eigenschaft eines Individuums ist. Damit begrenzt sich die Diskussion um Führung allerdings auf Führungsindividuen und ihr Verhalten, ihre Kompetenzen und ihr Agieren. Die logische Folge davon ist, dass Führung und Führungskraft gleichgesetzt werden. Es ist aber außerordentlich wichtig, einen Unterschied zwischen beiden zu machen. Führung kann es ohne designierte Führungskräfte geben, und es kann Führungskräfte ohne tatsächliche Führung geben. Theorie (Mary Parker Follett, 1910; Joseph Raelin, 2003) und Praxis zeigen, dass eine gemeinsame Führung gute Resultate bringt. Die Leute bleiben motiviert, da sie selbst Entscheidungen mittragen und an Diskussionen teilnehmen können, die sie betreffen.

Kein Erfolg ohne die Mitarbeiter

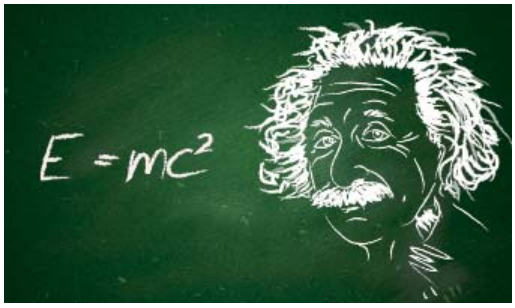
Trends zeigen, dass gemeinschaftliche Führung keineswegs eine Übergangsphase ist. Das Fortune Magazin sieht »a high-involvement workplace with self-managed teams« und »empowering employees« als die Erfolgsfaktoren der heutigen Wirtschaft. Leadership-Forschung folgt diesem Weg. Hatte man die ersten hundert Jahre der Leadership-Forschung den individuellen Führer im Auge, untersucht man heute die post-heroischen Leadership-Theorien mit Themen wie shared oder distributed Leadership.

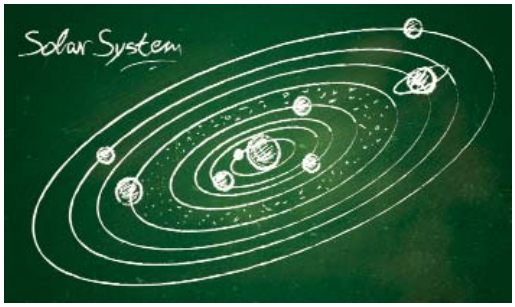
Das Abbild des Königs – der visionäre, charismatische Mann an der Spitze – wird heute in der Forschung »die Romanze von Leadership« genannt: Eine einseitige Romanze, bei der die Erfolge mit dem CEO gleichgesetzt werden, ist jedoch zum Scheitern verurteilt. Eine Person allein kann nicht die Erklärung der Leistungen sein. Es ist der Erfolg aller Beteiligten in einer Firma. Nur so kann man Führung verstehen. ●

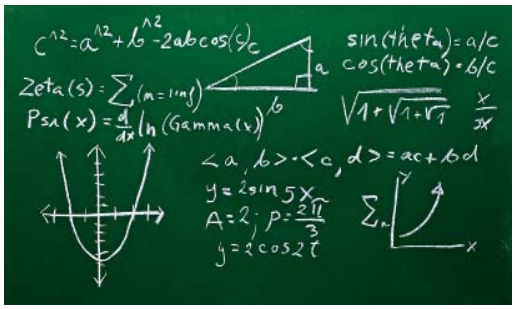
[1] Valve Handbook for new employees:
http://newcdn.flamehaus.com/Valve_Handbook_LowRes.pdf

Höhere Wissenschaft?

Die Herausforderungen der universitären Führung







Demonstrationen, Umstrukturierungen, Hörsaal-Besetzungen, Einsparungen: die österreichischen Universitäten und Hochschulen kommen nicht aus den Schlagzeilen. Dabei ist der Umbruch in vollem Gang. Ein Blick in die aktuellen Entwicklungspläne zeigt, was sich die Universitäten auf die Agenda schreiben: das Studienangebot weiter profilieren, Forschungsschwerpunkte fokussieren, Kooperationen verstärken und strategische Allianzen aufbauen.

von Georg Brandner und Franz Schwarenthorer

Eine Gesprächsbasis aufbauen

Zur besonderen Herausforderung wird das Management dieser Veränderungen durch die Besonderheiten von Universitäten. Die Kernleistungen einer Hochschule werden in akademischen Einheiten mit hohem Autonomiestreben erbracht, die meist nicht durch einen arbeitsteiligen Prozess miteinander verbunden sind. Sie sehen sich in einem Wettbewerb um die knappen Ressourcen. Studierende und Forschung fordern eine bessere Kooperation, aber der Kampf um Ressourcen, liebgewonnene Traditionen und eine oft beobachtbare Abwertung anderer Personen und Organisationseinheiten stehen dem entgegen. Wissenschaftler haben meist einen hohen Anspruch an die eigene Arbeit, dem Kollegen oft nicht standzuhalten. Das äußert sich entweder in abwertenden Gesprächen über einzelne oder auch in einem nicht wertschätzenden Ton im direkten Umgang miteinander. Hier eine vernünftige Gesprächsbasis herzustellen, ist eine Grundvoraussetzung, um gemeinsam an Veränderungen arbeiten zu können.

Den Richtigen für den Job finden

Weiterentwicklungen auf Hochschulebene werden jedoch eher als Störungen erlebt und eine gemeinsame Identität ist nur schwer herzustellen. Rektorate und Geschäftsführungen versuchen daher, die Dekane bzw. Leiter von Fakultäten, Departments und Bereichen durch gemeinsame Gremienarbeit wie zum Beispiel eine »Universitätsleitung«, die aus Rektorat und Dekanen besteht, in eine Gesamtverantwortung zu integrieren. Die Besetzung dieser Positionen stellt den Kernerfolgsfaktor für die Führungsarbeit dar. Hier können unterschiedliche Strategien beobachtet werden. Entweder werden diese Funktionen von den »erfolgreichsten« Wissenschaftlern übernommen (erfolgreich zum Beispiel in Bezug auf Publikationen, Drittmitteleinwerbung). Die Fakultätsmitglieder hoffen darauf, dass sich der Erfolg in der Wissenschaft auch bei der »Vertretung« der Fakultät und der internen Koordination wiederspiegelt. Oder es wird jemand gewählt, der eher als durchsetzungsschwach eingeschätzt wird. Scheitern ist vorprogrammiert und damit auch gewissermaßen garantiert, dass es zu keinen großen Veränderungen kommen wird. Manchmal wird die Position von Fakultätsleitern zusätzlich geschwächt, indem diesen primär Koordinationsaufgaben und keine Entscheidungen zugewiesen werden – das zeigt sich dann zum Beispiel in der Bezeichnung »Departmentsprecher«.

Eine gute Balance herstellen

Nicht Führung, sondern die wissenschaftliche Expertise steht bei Universitäten im Vordergrund – Führungskräfteausbildungen werden selten absolviert. Auf die Frage, warum Führung nicht mehr gefördert wird, erhält man die Antwort, dass man es mit einer »Expertenorganisation« zu tun habe. »Heute Führungskraft, morgen wieder Kollege« ist ein weiterer Grund – man möchte sich gegenseitig nicht wehtun. Im Universitätskontext bedeutet wehtun zum Beispiel: die Verlagerung von Ressourcen von einem Institut ins andere, das Auflassen eines Forschungsgebiets zugunsten eines neu aufstrebenden, das Durchsetzen von Qualitätsansprüchen in der Lehre.

Am Beispiel der Dekane zeigt sich, wie herausfordernd derartige Funktionen sind, denn sie haben mindestens drei Rollen: Institutsleiter mit Eigeninteressen, Fakultätsleiter mit Vertretungs-, Koordinations- und Durchsetzungsaufgaben sowie Mitglied der Universitätsleitung, das auf das Wohl der Gesamtuni achten sollte. Um diese drei Funktionen stets zu trennen, sind Führungsqualitäten gefragt – Reflexion, Erfahrungsaustausch und bewusstes Rollenformen. Unterstützend wäre, diese Rollenkonflikte bewusst in Sitzungen anzusprechen und zu bearbeiten.

Mehr Anerkennung verleihen

Um die positiven Veränderungen an Universitäten voranzutreiben, muss dem Thema Führung größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Führungspositionen müssen sehr bewusst besetzt werden und die Führungskräfte sollten Führung als zentrale Aufgabe wahrnehmen, sich dahingehend weiterbilden und sich gegenseitig unterstützen. Weiters muss eine Kultur der Verbindlichkeit und gegenseitigen Wertschätzung aufgebaut werden. Sobald in Sitzungen (gegenseitige) Abwertungen stattfinden, sollte das nicht toleriert werden, sondern muss sofort angesprochen und ein wertschätzender Umgang eingefordert werden. Dies würde auch der Führung mehr Anerkennung verleihen. Denn es geht darum, einen bewussten Umgang mit Unterschieden zu erlernen.

Gesunde Führung

Gesundheitseinrichtungen mit Verstand und Emotion leiten

Emotionale Diskussionen sind vorprogrammiert, wenn es um die »richtige« Führungsstruktur in Gesundheitseinrichtungen geht. Einige argumentieren, die weit verbreitete »kollegiale Führung« sei ein nicht mehr zeitgemäßes Ärgernis. Eine monokratische Führungskraft sollte die Gesamtleitung bei zunehmender Spezialisierung innehaben, sagen die anderen. Wir versuchen System in die Diskussion zu bringen.

von Franz Schwarenthorer und Norbert Herbst

Wir glauben, es braucht hier eine Balance von Verstand und Emotion. Daher schauen wir uns das Phänomen »Führung in Gesundheitseinrichtungen« durch die Brille unseres Führungsmodells an und beleuchten einige wichtige, aber bei weitem nicht alle Aspekte. Unser Führungsmodell definiert drei Aufgaben, die eine Führungskraft zu erfüllen hat:

— Ergebnisorientierung: Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter permanent auf das Erreichen von Ergebnissen lenken.
— Mitarbeiterorientierung: Die Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben aktiv unterstützen.
— Zukunftsorientierung: Laufend in Richtung neuer und verbesserter Dienstleistungen steuern.

Unvereinbare Ziele

Schon bei der ersten Aufgabe wird klar, dass zumindest zwei der drei »Player« (Ärzte, Pflegepersonal, Verwaltung) bei der Ergebnisorientierung an völlig unterschiedliche Dinge denken. Für Arzt und Pflegepersonal ist das Ergebnis die Heilung der Patienten. Auch wenn sie alle das gleiche Ziel vor Augen haben, kann sogar hier das Zusammenspiel mit dem immer selbstbewussteren Pflegepersonal durchaus konfliktreich sein. Die Verwaltung, als inzwischen erstarkter Vertreter der Ökonomie, denkt an vermeidbare Kosten und dabei schwingt oftmals der Vorwurf der Verschwendung mit. Damit Führungskräfte gut für Ergebnisorientierung sorgen können, ist Klarheit über Aufgaben, Kompeten-

zen und Verantwortungen eine der wichtigsten Voraussetzungen. Beispielsweise sorgen die zunehmenden Dokumentationspflichten vermehrt zu Diskussionen darüber, wer wofür zuständig ist.

Unzureichende Ressourcen

Doch auch bei der Mitarbeiterorientierung passiert es relativ leicht, dass Sichtweisen auseinanderdriften. Führungskräfte müssen für ihre Mitarbeiter zumutbare Arbeitsbedingungen und ein kooperatives Arbeitsklima schaffen. Allerdings klagen die ärztlichen Leiter über zu geringe Ärzteressourcen. Die Pflegedienstleitungen beanstanden die zu hohe Patientenanzahl pro Pfleger und die Verwaltungsleiter kritisieren zu hohe Personalkosten. Ein Konsens scheint kaum möglich, vor allem weil die Ressourcenausstattung außerhalb dieses Systems festgelegt wird. Die teilweise sehr hohen Führungsspannen und die Arbeitsbelastung bringen ärztliche Führungskräfte, aber auch Pflegedienstleiter an den Rand der Verzweiflung, wenn man sie auf die Bedeutung von Mitarbeiterorientierung hinweist.

Unangenehme Reformen

Auch bei der Zukunftsorientierung gilt es, durchaus unterschiedliche Entwicklungen unter einen Hut zu bekommen. Für viele Ärzte ist das Wort »Gesundheitsreform« bereits ein Ärgernis, bei dem sie auch noch aktiv mitwirken sollen – aus ihrer Sicht zumeist ohne Aussicht auf Verbesserungen. Die zukünftige Situation für Pflege-/Gesundheitsberufe erscheint zunächst durch die stark zunehmende »Akademisierung« günstiger. Doch solange die raue Wirklichkeit des Alltags die Umsetzung des Gelernten eher erschwert als ermöglicht und sich diese Berufsgruppe in finanzieller Hinsicht am untersten Ende der Entlohnungspyramide sieht, bleibt es für Führungskräfte schwierig, sich auf die Verbesserung der Dienstleistungen zu konzentrieren.

Unscheinbare Erfolgsfaktoren

Bei Betrachtung der Gesamtsituation ist es nur zu gut verständlich, dass zunächst versucht wird, »Schuldige« zu finden – und die finden sich vermeintlich leicht. Die Ärzte, Pfleger, Verwalter/Ökonomen, Gesundheits-Politiker oder sogar die Patienten, die immer mehr Gesundheitsleistungen auf hohem Niveau erwarten.

Eine andere Möglichkeit ist, Systeme und Strukturen verantwortlich zu machen: die »kollegiale Führung«. In letzter Zeit wird vermehrt über monokratische Führer diskutiert. Wenn man diesem Phänomen auf den Grund geht und beide Führungssysteme in der Praxis betrachtet, stellt man mit Erstaunen fest, dass es sowohl sehr gut funktionierende kollegiale Führungen, als auch sehr erfolgreiche Ärzte als monokratisch führende Gesundheitsmanager gibt. Hier zeigt sich also kein eindeutiges Bild.

Eine Lösung zeigt sich eher auf einer Metaebene. Erfolgreiche kollegiale Führungen und erfolgreich monokratisch führende Gesundheitsmanager haben eines gemeinsam: sie beherrschen den Umgang mit Unterschieden. Denn nicht die Unterschiede an sich sind das Problem, sondern der unpassende Umgang damit. So ist es beispielsweise nicht zielführend, die jeweils anderen als Ursache des »Übels« zu betrachten, die anderen und deren Meinungen abzuwerten und letztlich in den eigenen Denkmodellen zu verharren. Um solche Situationen erst gar nicht entstehen zu lassen, ist Offenheit für (Selbst-)Reflexion, Achtsamkeit im Umgang miteinander und gegenseitiger Respekt und Wertschätzung notwendig.

Den Umgang mit Unterschieden zu lernen, erfordert Mut, Beharrlichkeit und zumindest zu Beginn eine professionelle Unterstützung. Dann gelingt es auch trotz schwierigster Rahmenbedingungen, gute Ergebnisse zu erzielen, ein gutes Arbeitsverhältnis mit Mitarbeitern herzustellen und die Organisation zukunftsfähig zu erhalten.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter wachsen

Das GROW-Modell unterstützt Führungskräfte und motiviert Mitarbeiter

Kommt ein Mitarbeiter mit einem Problem zu seinem Chef, geben diese in der Regel Ratschläge, sie antworten reflexartig. Das kann helfen, birgt aber auch eine Reihe von negativen Konsequenzen. Der größte Nachteil ist, dass die Person nicht mehr nach einer eigenen Lösung sucht. Das erzeugt einerseits Abhängigkeit, andererseits könnte es auch die falsche Lösung für diesen Mitarbeiter sein. Dann entsteht Widerstand, leicht zu erkennen an einem: »Ja, aber …«, oder es geschieht einfach »nichts«.

von Andrea Sutter und Hans Bodingbauer

Zuhören, dann fragen

Wir raten Ihnen, öfter einmal etwas anderes zu probieren. Wenn ein Mitarbeiter Sie fragt: »Chef, was soll ich tun?«, schenken Sie ihm ein paar Minuten Zeit und fragen Sie nach:

— Was genau ist das Problem?
— Warum stellst du die Frage? Was möchtest du erreichen?
— Was hast du bereits gemacht, um eine Antwort auf deine Frage zu finden?
— Welche Möglichkeiten (für Antworten) siehst du?
— Was wirst du daher tun?

Das fordert und fördert das eigene Denken und verhindert, dass das Problem zum Problem der Führungskraft wird. Gute Führungskräfte müssen nicht immer und überall alles wissen, oder gar alles besser wissen. Sie wissen, wann Fragen besser sind als Ratschläge. Sind Mitarbeiter gefordert, selbständig zu denken, motiviert das nicht nur, sondern produziert auch gute Ideen. Führungskräfte unterstützen diese Art der Mitarbeiterentwicklung üblicherweise nicht gerne, da sie das Ergebnis nicht vorhersehen können. Eine strukturierte Herangehensweise kann hier Vertrauen schaffen: das GROW-Modell[1].

Klären, dann planen

Es ist zunächst wichtig zu verstehen, was ein Problem im Zusammenhang mit GROW bedeutet. Ein Sachverhalt ist erst dann ein Problem, wenn zwei Aspekte im Spiel sind:

— Ein Ziel soll erreicht, ein Wunsch erfüllt oder eine Frage soll beantwortet werden.
— Ein Hindernis ist vorhanden, das verhindert, dieses Ziel zu erreichen.

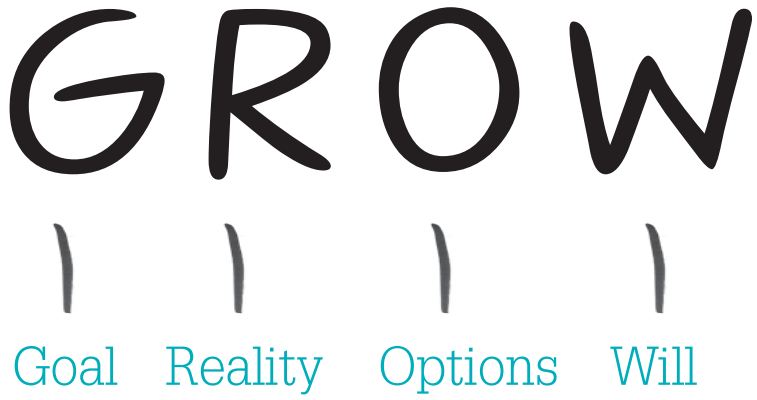
Je mehr Klarheit man über diese beiden Aspekte hat, desto einfacher ist es, das Problem zu lösen.

Ein Beispiel

Ich habe Kopfschmerzen. Das ist zwar bedauerlich, muss aber noch kein Problem sein. Erst wenn klar ist, dass ich in einer halben Stunde ein wichtiges Meeting leiten soll, wird der Sachverhalt ein Problem. Diese ►

[1] GROW wurde Anfang der 90er-Jahre von John Whitmore entwickelt und ist mittlerweile eines der bekanntesten Coaching-Modelle. Das Modell wurde ursprünglich entwickelt, um die Konversation in Coachinggesprächen zu strukturieren und zwar genau dann, wenn ein Problem auftaucht und man lösungsorientiert vorgehen möchte. In der Coachingpraxis hat sich das sehr bewährt. Was im Coaching funktioniert, kann man selbstverständlich auch im Führungsalltag nutzen.

GROW ist ein Akronym und steht für …



Kopfschmerzen halten mich nämlich davon ab, das Meeting gut zu leiten. Ein Problem existiert also erst dann, wenn kein Weg um das Hindernis herum gesehen wird. Hat man einen Weg, ist das Problem kein Problem mehr. Jetzt kann man beginnen zu tun. Im Kopfweh-Beispiel kann die Lösung die Einnahme eines Aspirins sein. Das Problem ist verschwunden.

Analysieren, dann agieren

Goal

Was ist das Ziel? Was soll erreicht werden? Wir starten mit dem Ziel, dem Ort, an dem wir ankommen möchten und versuchen dieses so klar wie möglich zu identifizieren. Es geht dabei auch um Fragen, wozu wir dieses überhaupt erreichen möchten, was der Nutzen und Vorteil davon ist.

Reality

Was wurde bereits gemacht? Welche Annahmen liegen dahinter? Die aktuelle Situation und die Realität wird erkundet. Hier betrachtet man den Ausgangspunkt, wo wir uns gerade in Relation zu dem Ziel befinden. Wenn jemand hunderttausend Euro im Jahr verdienen möchte, ist der Ausgangspunkt das, was er aktuell verdient. Der nächste Fokus liegt auf den Hindernissen. Die Hindernisse sind üblicherweise in der Person, in der Umgebung oder in den fehlenden Ressourcen zu finden.

Options

Welche Möglichkeiten sieht der Mitarbeiter? Es handelt sich um alternative Möglichkeiten, die Hindernisse zu bewältigen. Wichtig dabei ist, sowohl die Vorteile als auch die Nachteile der Optionen zu betrachten. Die Person erhält eine Wahl.

Will

Was sind die nächsten Schritte? Was wird die Person konkret tun? Die Führungskraft hilft dabei, die ersten Schritte in der Umsetzung zu bestimmen. Am Ende steht ein Plan.

Entscheiden, dadurch Lernen

Der GROW-Prozess führt von einer Frage bzw. einem Problem hin zu ganz konkreten Schritten. Die richtigen Fragen zu stellen, um das Denken anzukurbeln, dauert nur wenige Minuten. Den ganzen GROW-Prozess zu durchlaufen, dauert für Geübte nicht länger als zwei Stunden. Das Fabelhafte an dem Model ist, es eröffnet Möglichkeiten, und wenn man Möglichkeiten hat, muss man wählen. Mitarbeiter lernen, die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen zu tragen und daher in Zukunft bessere Entscheidungen zu treffen. Das wiederum erzeugt natürliches, nachhaltiges Lernen.

Das GROW-Modell kann man alleine für sich selbst nutzen, aber viel einfacher ist es mit einem Coach oder eben mit dem Chef. ●

Integrated Consulting Group

News

ICG Veranstaltung

Change Management Werkstatt

Veränderung erleben

Erleben Sie einen Tag im Zeichen von Neuigkeiten und Trends im Change Management. Tauschen Sie sich mit anderen Teilnehmern aus und holen Sie sich wichtige Impulse für die eigene Praxis. Sie bekommen außerdem einen Einblick, wie andere Unternehmen ihre Veränderungsprojekte erfolgreich meistern. Der Tag bringt Ihnen:

— 14 Intensivworkshops mit Change-Managern aus Österreich, Deutschland, Finnland, Ungarn und Tschechien.
— Impulse zu Zukunftsthemen im Change Management.
— Open Space für persönliche Lernbedürfnisse.
— einen informellen Abend zum Netzwerken.

Am Ende des Tages haben Sie konkrete Impulse für bevorstehende oder laufende Change-Vorhaben, Anregungen für die persönliche Entwicklung und wissen über neue Methoden und Ansätze bestens Bescheid.

Programm

— Impulse von ICG (z. B. Change – the Eastern Way, Tribal Leadership, Digital Revolution)
— Zukunftsperspektiven beim Change Management
— 14 Fallbearbeitungen (u. a. mit EVONIK Industries AG, NÖKU, Veterinärmedizinische Universität Wien, Andritz, VELUX Hungary, SMS Siemag, Constantia Patz)
— Open Space mit spannenden Erlebnissen (z. B. Change-Experimenten, Jazz it! mit Live Combo, One to One-Coaching, Persönlichkeitstests, Kreativitätsübungen, Sculpturing)
— Am Abend: Geburtstagsfeier »30 Jahre ICG«

Daten und Fakten

9. Oktober 2013, 09.00 bis 17.30 Uhr (Workshop) anschließend ICG-Geburtstagsfeier

Semperdepot, Akademie der Bildenden Künste Wien

Nähere Details zur Veranstaltung finden Sie unter:
www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

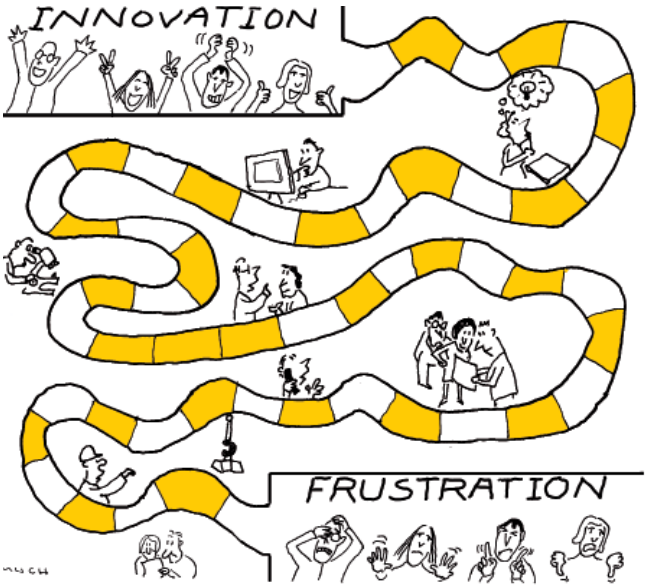
Summer Workshop

Mehr Innovationskraft mit Change Management

»Seien Sie doch mal kreativ! Innovation geht uns alle an!« Oft gehört und leicht gesagt – doch für mehr Innovations-Fitness eines Unternehmens braucht es mehr als derartig knappe Anweisungen. Die Veränderung hin zu mehr Innovation hat viel mit klassischem Change-Management zu tun. Wir zeigen Ihnen im Summer Workshop, wie mehr Innovationskraft durch einen guten Change-Prozess erreicht wird. Sie bekommen:

— praktische Erfahrungen, wie andere Unternehmen ihre Innovationskraft mit gezieltem Change steigern.
— ein Formelbuch zu Innovation und Change.
— persönliche Erlebnisse, die Sie inspirieren werden.
— neue Kontakte mit der Innovations-Community.

Zur Vertiefung: Ideation Day
Sie bilden ein Kreativteam mit anderen Teilnehmern und durchleben an einem konkreten Thema den gesamten Prozess von der Erforschung der Aufgabenstellung über die Ideengenerierung bis zu ersten konkreten Konzepten und deren prototypischer Ausgestaltung.



Daten und Fakten

11. Juli 2013 (Summer Workshop), € 590,– zzgl. USt.
12. Juli 2013 (Ideation Day), € 490,– zzgl. USt.

Hotel & Palais Strudlhof, Wien

Nutzen Sie den Frühbucherbonus bis 17.05.2013 sowie den günstigen Paketpreis. Nähere Details finden Sie auf www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Buchtipp

Tribal Leadership

I would like to thank Dave Logan & Co. for inventing the great concept of Tribal Leadership. This book consists of my own ideas, Dave's tribal leadership concepts and ideas both collected to a compact form. This ebook gives you a basic understanding about tribal leadership stages and their characteristics. It helps you identifying where your tribe stands at the moment and after that it dives in to practice telling you how to guide the culture of your business from one stage to another.

Tribal Leadership

How to raise your company culture to the next Tribal Leadership Stage?
by Juhana Lampinen

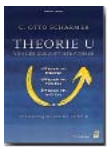
Availability: iBookstore

Buchtipp

Theorie U

Theorie U ist eine Führungsmethode, die Nachhaltigkeit und globale Verantwortung berücksichtigt und die notwendigen Führungsinstrumente dafür bereitstellt. Der zentrale Gedanke ist, dass es von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit abhängt, wie sich eine Situation entwickelt. Von der Zukunft her führen bedeutet, dass Potenziale und Zukunftschancen erkannt und entwickelt werden, wovon eine gesamte Organisation als auch einzelne Mitarbeiter profitieren können.

Theorie U



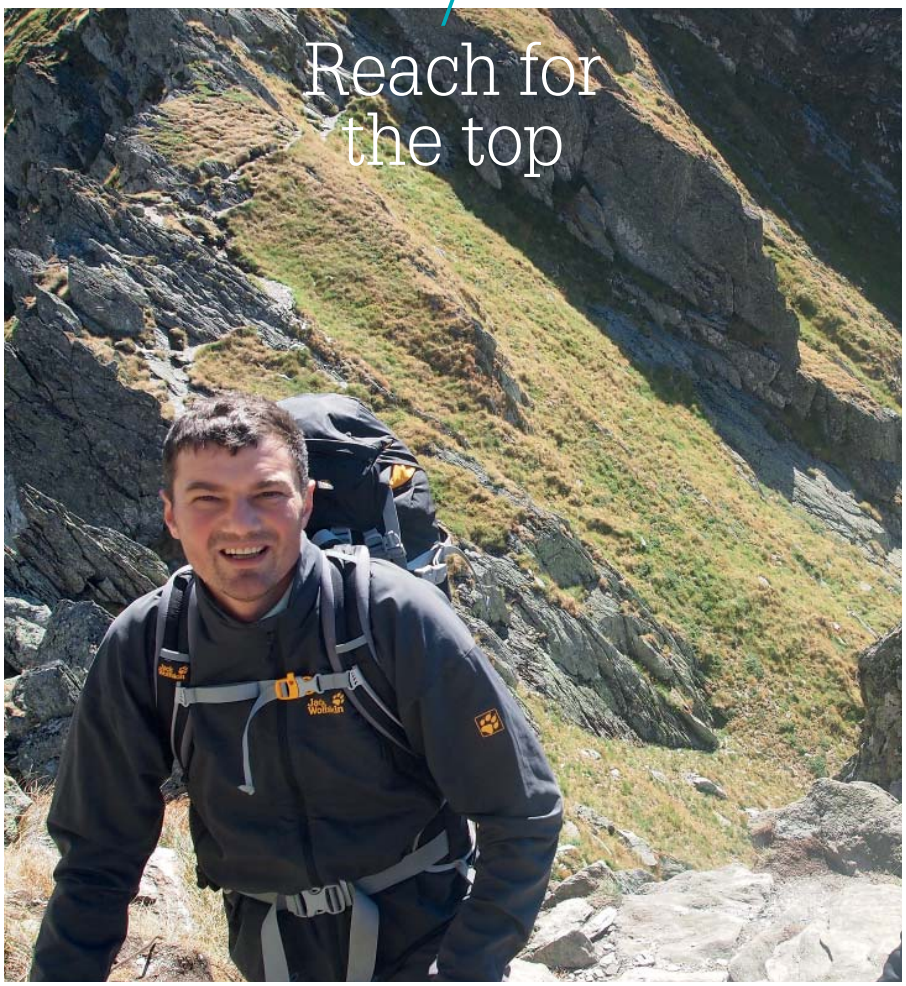
Von der Zukunft her führen:
Prescencing als soziale Technik

von Claus Otto Scharmer
Carl-Auer-Verlag, 2011

Voll abgefahren / Kräftig getuned

Sobald die ersten Sonnenstrahlen den Frühling ankündigen, poliert Jenny Schlager ihre Chopper auf Hochglanz. Mit ihrem Ehemann und Freunden cruist sie dann durch Österreichs sattgrüne Almen, majestätische Berge und reizvolle Täler. Unter der Woche unterstützt sie die ICG-Berater bei ihren Projekten, tuned Angebote und Präsentationen. Alles was sie in die Hände bekommt, wird professionell aufbereitet. Nicht zuletzt ihre Routenpläne oder auch ihre Reiseunterlagen, wenn sie die Zeit findet, um fremde Länder zu erkunden.

Tackle the challenge / Reach for the top



Frontier spirit accompanies all of Mihai Svasta's activities. In his work he is considered a pioneer of management consulting in Romania. In his spare time he tries to find the most challenging ways to the mountain tops. He knows that one needs the same determination for climbing a mountain as for finding the best solution for your client and that is the reason why Mihai considers mountains to be the best school he has ever graduated from.

CASE 1

Vorbild für andere Städte

Haus Graz

2008 standen Politik und Verwaltungsmanagement in Graz vor einer großen Herausforderung. 60 Millionen Euro mussten nachhaltig und ohne Einmaleffekte eingespart werden. Die Grenze der Finanzierbarkeit war erreicht.

von Manfred Höfler und Andreas Pölzl

Substanzielle Reformen

Obwohl schon bisher von der Verwaltung professionelle Reformprozesse betrieben wurden (erste Aufgabenkritik, moderne IT, Kostenrechnung, interne Leistungsverrechnung, Prozessoptimierung etc.), standen nun substanzielle Reformen an. Die Steuerung über eine Eckwertbudgetierung sollte klare Verantwortungsbereiche für Politik und Verwaltungsleiter festlegen. Die historisch gewachsenen Strukturen der Stadt mit ihren städtischen Beteiligungen sollten neu, in einer erkennbaren Logik, geordnet werden. Alles mit dem Ziel, den finanziellen Handlungsrahmen wieder herzustellen und den Bürgern eine moderne Verwaltung und kommunale Leistungen auf hohem Niveau zu bieten.

In einem 5-Jahres-Change-Prozess wurde das Haus Graz in intensiver Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung neu aufgestellt. Der Magistrat Graz fokussiert sich seitdem auf Aufgaben der Hoheits- und Förderungsverwaltung. Die Dienstleistungen der Daseinsvorsorge (Wasser, Abwasser, Abfall, Straße und Grünraum) wurden in der Holding Graz organisatorisch gestrafft und zusammengeführt. Shared Services (IT und Facility Management) wurden in jeweils eigenen Gesellschaften Graz-weit zusammengefasst. Für Stadt und Beteiligungen, mit je rund 4.000 Mitarbeitern, wurde ein neues Steuerungsmodell mit einheitlichen Prinzipien installiert. Leistungen und Qualitäten wurden in vielen städtischen Bereichen neu definiert. Einnahmen- und ausgabenseitige Potenziale wurden ausgeschöpft und die Ressortverantwortlichen waren für die Einhaltung eines konsequenten Sparkurses verantwortlich. Zusätzlich wurden städtische Investitionen mit einem 5-Jahres-Programm gedeckelt, ohne dabei auf strategisch wichtige Zukunftsinvestitionen zu verzichten. Schlüsselinvestitionen wie etwa eine Nahverkehrsdrehscheibe, Schulbauten etc. wurden trotz allem umgesetzt. Jede politisch gewollte Investition wurde auf Basis gemeinsam vereinbarter Sparziele priorisiert. Erstmals wurde eine gemeinsame Marke für Stadt und alle Beteiligungen realisiert.

Berater als Sparringpartner

Als ICG-Berater, die die Stadtregierung und das Verwaltungs-Management gemeinsam mit Kollegen von TRIGON über mehrere Jahre begleiteten, sehen wir folgende Faktoren, die den Erfolg stark beeinflussten:

— Ein politisches Vierer-Team der beiden Koalitionsparteien (Bürgermeister, Vizebürgermeisterin, Stadtrat für Personal und Finanzen sowie eine Gemeinderätin) übernahm aktiv die Steuerung

des Change. Die Vorgaben waren klar definiert und nicht diskutabel. Das Team arbeitete gemeinsam in Klausuren und monatlichen Besprechungen am Haus Graz und fällte sachorientierte Entscheidungen.

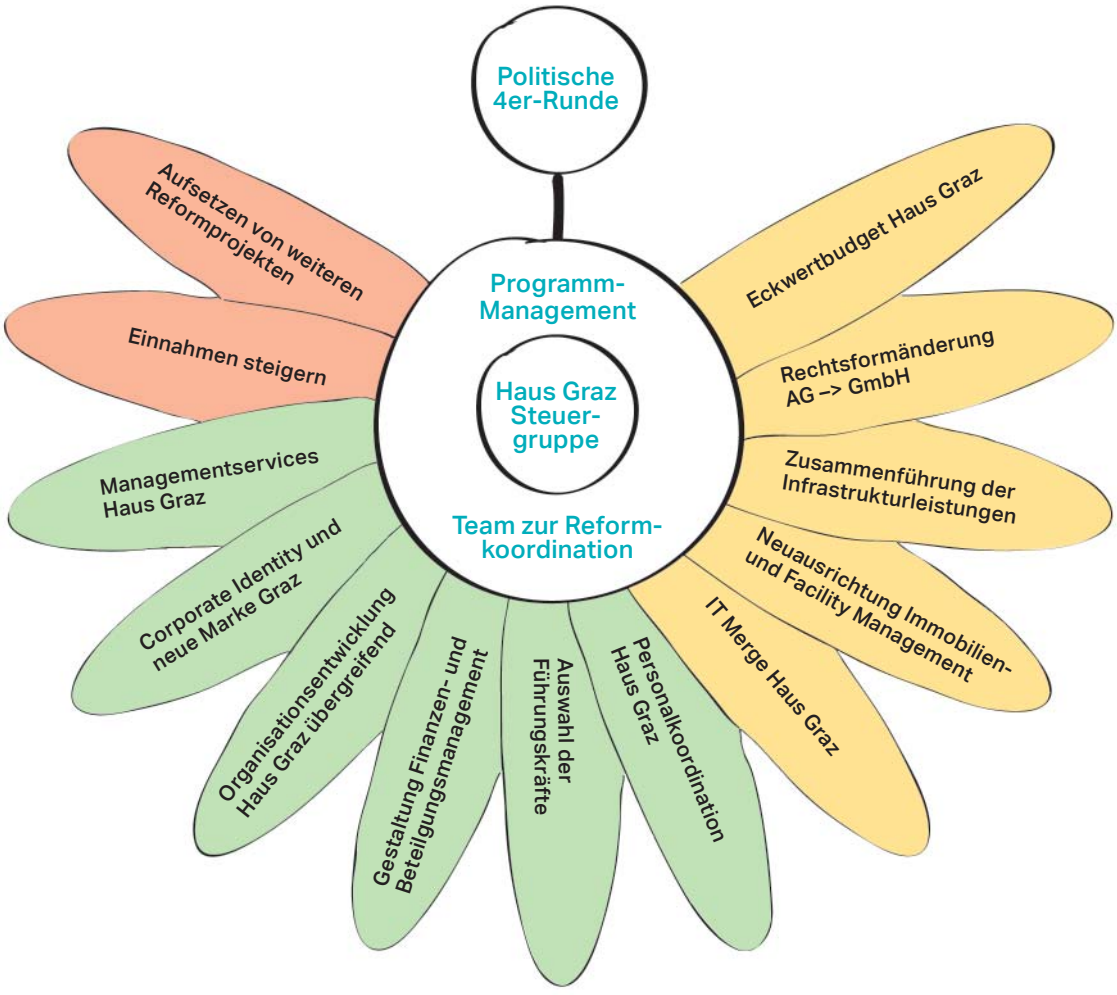
— Die Führungskräfte des Magistrats und der städtischen Unternehmen waren in einer stringenten Projektorganisation aktive Gestalter von Analysen und Konzepten und steuerten die Umsetzung von Entscheidungen.

— Zwischen allen Beteiligten (und Graz verfügt da über viele besonders engagierte Führungspersönlichkeiten) gab es intensive Kommunikationsprozesse, die auf einem Grundvertrauen beruhten, für das Haus Graz gemeinsam sachlich gute und nachhaltige Lösungen zu finden.

— Der Fokus war auf sinnvolle, gemeinsame Ergebnisverbesserungen gerichtet – »Wir denken als ein Haus Graz«. Auch die Personalvertretung war aktiv in den Prozess involviert.

— Die Change-Aktivitäten wurden stark von einem professionellen Change-Team betrieben. Die Berater lieferten das Change-Know-how, waren Moderatoren heikler Workshops, fachliche Sparringpartner für Analyseergebnisse und inhaltliche Konzepte und brachten punktuell fachliche Expertise ein. ►

Steuerung der Umsetzung Haus Graz



Politik und Verwaltung schildern ihre Erfahrungen

Bürgermeister Siegfried Nagl und Magistratsdirektor Martin Haidvogl über das gelungene Reformprojekt

Siegfried Nagl

Martin Haidvogl

Was war der Unterschied zu vielen anderen Change-Vorhaben in der Öffentlichen Verwaltung?

Siegfried Nagl: Die Gesamtbetrachtung (konsolidierte Betrachtung) macht es erforderlich, auch im Bereich der notwendigen Einsparungen bzw. Budgetkonsolidierungen nicht nur den Bereich der Verwaltung anzuschauen, sondern alle städtischen Unternehmen bzw. Beteiligungen. Hier haben wir in Graz noch immer eine Vorreiterrolle.

Martin Haidvogl: Wir haben bereits einige erfolgreiche Reformen durchgeführt. Bei diesem Projekt haben wir aber erstmals über den »Tellerrand« des Magistrats hinausgearbeitet und alle ausgegliederten Unternehmen mit einbezogen.

Was waren wichtige Beiträge seitens der Politik/Verwaltung zum gemeinsamen Gelingen?

Siegfried Nagl: Es gab klare politische Aufträge bzw. Zielvorgaben und rasche politische Entscheidungen. Politik und Verwaltung arbeiteten gemeinsam an diesem Projekt.

Martin Haidvogl: Sehr hilfreich war der klare politische Auftrag und Umsetzungswille, der sich auch durch das Projekt gezogen hat, also nicht nur zu Beginn da war. Die Verwaltung musste sich auf viele neue Sichtweisen einlassen, da jedes Unternehmen schon eine ganz eigene Kultur entwickelt hatte.

Wofür waren die Berater beim Change-Prozess hilfreich?

Siegfried Nagl: Ohne Berater droht man, in einem derartig komplexen Projekt den Faden zu verlieren. Die Berater der ICG haben uns arbeiten lassen und uns immer dann, wenn es erforderlich war, strukturiert beziehungsweise neue oder alternative Betrachtungskorridore aufgezeigt.

Martin Haidvogl: ICG war in vielen Phasen der externe Vermittler zwischen den Kulturen. Zugleich haben sie in der Zusammenarbeit Politik/Verwaltung darauf geachtet, dass alle auch den notwendigen langen Atem behalten.

Was haben Sie persönlich bei der Umsetzung vom Haus Graz gelernt?

Siegfried Nagl: Persönlich habe ich wieder einmal gesehen, wie wichtig (und mitunter schwierig) es ist, dass alle Führungsverantwortlichen des Hauses Graz eine gemeinsame Sprache sprechen. Diesem Aspekt widmen wir uns daher in der laufenden Gemeinderatsperiode im besonderen Maße.

Martin Haidvogl: Unterschiede in den Unternehmenskulturen spielen eine größere Rolle als angenommen und erfordern einen extrem hohen Kommunikationsaufwand. Zugleich bewirken sie aber auch eine gegenseitige Befruchtung mit »Best-Practices«.

CASE 2

Developing Change Talents

Budapest Bank (GE Capital)

Leadership development is rarely on the top of companies' priority lists. In times of organizational changes enforced by the macro-economic environment the main priorities form around redesigning structures and processes in order to increase efficiency.

von Leila Medvey (Budapest Bank) and András Karácsonyi

Leadership Course at GE Capital

Even though senior managements know that developing key people can serve as a competitive advantage in the long run they sacrifice leadership development programs as one of the first ones if tough decisions have to be made.

The learning and development leader of Budapest Bank (GE Capital) had to make sacrifices too. She decided to reorganize resources (e. g. use internal trainers) and to reduce the length of some of the training courses. However, with the support of senior management she could maintain the most complex, the longest and most resource-intensive development program: the Applied Leadership Course (ALC).

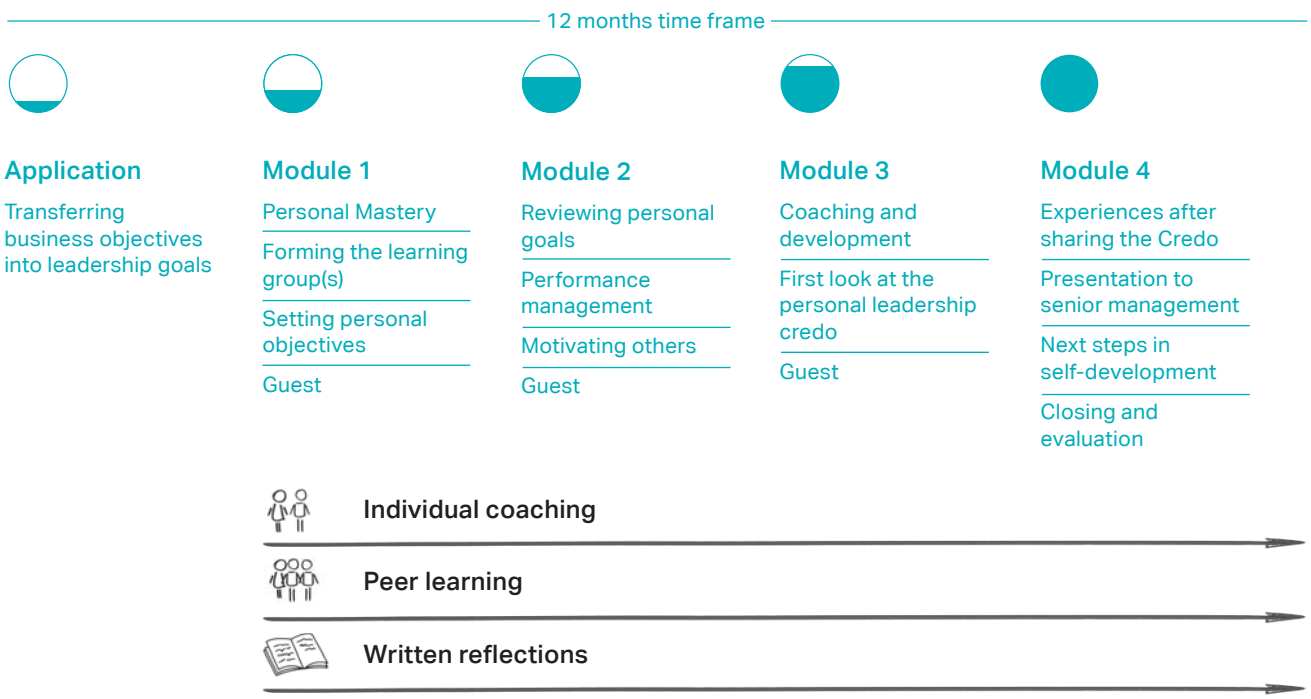
Multiple impacts

The learning and development leader takes care of the development program – training, coaching, peer learning and program management – together with two external consultants. The one-year-program combines several development methods: participants meet four times (12 days in total) to »make sense« of their biggest leadership challenges and learn tools they can use to handle them. Between the sessions each participant has the opportunity to get individual coaching (on average 10 sessions), which the majority uses intensively. Learning groups are formed to support peer learning. External and internal guest are invited to the »classroom« to talk about their perspective on leadership issues and on practical cases within the bank and in the broader context (see graph).

As a closing each participant presents his leadership credo to his team. The development program ends with a presentation to the senior management about key learning. After graduation the next steps in every participant's self-development are planned. ►

»Key people can serve as a competitive advantage in the long run.«

Applied leadership skills



Values for participants

Participants appreciate the individually tailored path of development. Consciousness, personal mastery and focus are the most mentioned areas of development. The trainees value that the ALC accelerates their personal development, supports a paradigm shift in the right direction and often helps in removing known blockages. The participants usually connect strongly as a supporting team. They can rely on each other in uncertainty and cross-functional issues are solved easier after the program.

Gains for the bank

The most important outcomes from the bank's perspective are the following:

Higher employee loyalty

The success and attractiveness of the program helped in shaping an »ALC identity«. Participants got the feeling of belonging to an extended »core team« of the bank. Graduates of the program feel more empowered, they take over much more responsibility as a result. This shared identity also helps in overcoming everyday challenges and uncertainties.

Proven potential successors

The program provides an opportunity for risk-free »testing« of key talents. The one year development underlines clearly what competence areas should be developed further in future.

Easier identification of key people

The senior management can clearly identify who the key players within the bank are, who is ready and able to take extra responsibility, who can contribute significantly to the realization of the strategy and contribute to the sustainability of the business.

Better support of change processes

The ALC participants and alumni function as a think tank – they are involved in the planning and execution of changes within the bank.

Success factors

ALC has set the bar high for leadership and leadership development courses within the bank. The program had an impact due to the following factors:

— Process approach: The program is not a single impulse but rather a carefully designed development path with long-term support and commitment.
— Multiple methods: The parallel methods (experiential learning, coaching, peer learning) multiply the impact of development. Conclusions from the training sessions can be taken to an even more personal level in the coaching processes, while the peer groups help in resolving everyday leadership dilemmas and organizational conflicts.
— Integration and transfer into everyday life: The program is also a platform for discussing and finding solutions for some of the everyday challenges that come with the fast-changing banking business.
— Internal and external perspective: The perspective and paradigm interplay of the internal and external facilitators creates a dynamic learning environment where the key takeaways are reinforced from several aspects.
— Building a network of graduates: With the alumni club (approximately 60 graduates in the past six years) the program has become an institution. For the participants it gives a shared identity and for the bank a reliable group of talents who can contribute significantly to the sustainability of the business. The bank's readiness and ability to rely on the participants and to effectively create a space for their leadership potential has already been proved as a success.

And the future

During its six years of existence the program has been fine tuned every year to adapt to the everyday requirements. The next edition will be reshaped more radically. Content-wise the program will include more on the subject of change management and innovation. Process-wise the alumni will be much more involved in the program from its beginning. With these changes we hope to keep it challenging and useful for participants – as much as it interesting and challenging for us facilitators. ●

Leila Medvey
Learning and Development Leader
Budapest Bank (GE Capital)

After graduating in Psychology and Human Resource Management, Leila Medvey spent 19 years in the field of HR. First she worked for a global FMCG company, later for a pharmaceutical company. She has been a member of the HR team of Budapest Bank (GE Capital) since 1997. In 2000 she worked for a year in the London headquarters of GE Capital. Currently she is the learning and development (L&D) leader of the bank. In this function she is the one of the persons mainly responsible for the maintenance and success of the Applied Leadership Course (ALC).

The ALC has been offered during the past six years within Budapest Bank. The program was jointly created and continuously updated by the L&D leaders of the Bank and two external consultants (András Karácsonyi, ICG and Tamás Sárdi, independent consultant). The success factors of the ALC are on one hand the bank's openness for trying new methods and on the other hand, the consultants' deep knowledge and understanding of the bank's culture. One extra success factor for improving the program year by year is the Bank's strong long term commitment for keeping the program as one of the cornerstones for developing its high potential leaders.

Impressum

Eigentümer/Medieninhaber und verantwortlich für den Inhalt:
ICG Integrated Consulting Group GmbH
8020 Graz, Entenplatz 1a
T +43/316/71 89 40-0, F +43/316/71 89 40-40
E-Mail: office@integratedconsulting.at
Web: www.integratedconsulting.at

Design & Konzeption: Manfred Höfler und Gabriele Wurzer

Redaktion: Manfred Höfler, Gudrun Wölfl und Eveline Fortin

Fotos: Adri Berger, Quelle: Getty Images (Cover), Thomas Kunsch (Seiten 5–7, 9), Ana de Sousa, Quelle: Shutterstock (Seite 14), Neftali/Rook76, Quelle: Fotolia (Seite16), Qingwa/Rook76/Vic, Quelle: Fotolia (Seite 17), Okolaa/Picsfive, Quelle: Fotolia (Seite 20), Pixelrobot, Quelle: Fotolia (Seite 23), StudioCalypso, Quelle: Fotolia (Seite 24), Chris Zenz (Seite 34), ICG (Seite 3, 19, 30, 31)

Illustration: Cartoonist Much (Michael Unterleitner) und Gabriele Wurzer

Druck: Medienfabrik Graz

Bei Abdruck / Veröffentlichung von Beiträgen und Grafiken in anderen Medien ersuchen wir Sie, unsere Zustimmung einzuholen.

Mit Rücksicht auf bessere Lesbarkeit wird davon abgesehen, Personenbezeichnungen grundsätzlich in männlicher und weiblicher Form zu verwenden.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.

PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
PEFC/06-39-22
www.pefc.at

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.at

VNr.: 09Z038172F Österreichische Post AG/Firmenzeitung