



Führungskräfte- Entwicklung

Praxisbeispiele

Stand 07.2012

Inhalt

VORWORT	3
Vier Beispiele aus der Praxis kurz beschrieben:	4
Ausschnitt aus der Zertifikatsarbeit von Carlos Salgado mit dem Thema: Menschenbild und Führung – Herausforderung und Konsequenzen für die Betriebspädagogik.....	5
Führungskräfteentwicklung - Beispiel für ein Unternehmen mit 4 Führungsebenen	11

VORWORT

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

hier haben wir ein paar kurze Beispiele für Sie zusammengestellt, damit Sie einen Eindruck bekommen, wie wir von ESCOLA mit dem Thema Führungskräfteentwicklung umgehen. Welche Einstellung uns treibt, welche Erfahrungen wir haben und für welche Führungsebenen und welche Unternehmen wir bis jetzt tätig waren.

Auf Wunsch senden wir Ihnen gern die ausführlichen Informationen zu den Beispielen per E-Mail oder Post zu.

Wir empfehlen das persönliche Gespräch mit einem unserer Experten. Ein solches Gespräch ist für Sie unverbindlich und soll helfen, den für eine Angebotserstellung notwendigen Kontakt zu ESCOLA herzustellen.

Wenn Sie nur einen günstigen Durchführer für eine Maßnahme suchen, sind Sie bei uns nicht so gut aufgehoben. Wir verstehen uns als partnerschaftlichen Berater und Umsetzer unserer Leistungen. Für uns sind der dauerhafte Kontakt und die gemeinschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens wichtig. Deshalb nehmen wir uns auch gerne Zeit für das gegenseitige Kennenlernen, gern auch mit einem kleinen Projekt bevor wir an die unternehmensverändernden Themen gehen.

Vier Praxisbeispiele:

- Konzeptionierung und Durchführung eines Traineeprogramms für den zweitgrößten Energieversorger Bayerns.
- Konzeptionierung und Durchführung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms für einen Automobilzuliefererunternehmen mit über 240 Führungskräften.
- Konzeptionierung und Durchführung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms für vier Leitungsebenen (über 100 Führungskräfte) eines führenden Herstellers für Zahnersatz.
- Konzeptionierung und Durchführung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms für die deutsche und israelische Niederlassung eines international tätigen Unternehmens der Kosmetikbranche mit weltweit über 60.000 Mitarbeitern

Gerne senden wir Ihnen ausführlichere Informationen zu den oben aufgeführten Praxisbeispielen.

Ausschnitt aus der Zertifikatsarbeit von Carlos Salgado mit dem Thema: Menschenbild und Führung – Herausforderung und Konsequenzen für die Betriebspädagogik

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
1 Begriffsdefinition.....	5
1.1 Begriffsdefinition: Menschenbild.....	5
1.2 Begriffsdefinition: Führung bzw. Leadership.....	6
2 Menschenbilder.....	7
2.1 Homo-oeconomicus-Menschenbild.....	7
2.2 Behavioristisches Menschenbild.....	9
2.3 Humanistisches Menschenbild.....	10
3 Menschenbild und Führung (Leadership).....	12
3.1 Einfluss des Menschbildes auf die Führungskraft in Führungssituationen.....	12
3.2 Herausforderung und Konsequenzen für die Betriebspädagogik.....	14
3.3 Trainingskonzept zur Bewusstmachung des eigenen Menschenbildes für Führungskräfte.....	17
4 Eigene Stellungnahme.....	21
4.1 Mein Umfeld aus der Rolle der Führungskraft.....	21
4.2 Mein Umfeld aus der Rolle als Coach für Führungskräfte.....	25
4.3 Fazit zu meiner eigenen Stellungnahme.....	32
5 Zusammenfassung und Auswirkung.....	33
6 Literatur.....	34

Gerne senden wir Ihnen die vollständige Zertifikatsarbeit zu.

Einleitung

„Halte ich meine Mitarbeiter für Tiere oder wirklich für Menschen?“
Götz Werner Chef der Drogeriemarktkette dm, im Interview mit der
WirtschaftsWoche (40/2006).

Führungskräfte in deutschen Betrieben sprechen oft Sätze wie „die
muss man auf Trab bringen“ oder „der funktioniert nicht richtig“. Auch

wenn diese Aussagen unbedacht gemacht werden, lassen sie das dahinter liegende Menschenbild erkennen. Die einen denken tatsächlich, die Mitarbeiter wären wie Pferde, die man antreibt und antraben lässt. Andere halten Mitarbeiter für einen Produktionsfaktor, wie eine Maschine und sprechen unbewusst von „funktionieren“ als gäbe es Stellschrauben am Menschen, an denen nur richtig gedreht werden muss.

Mitarbeiter werden im Laufe ihres Arbeitslebens von dutzenden Führungskräften mehr oder weniger geführt. Und alle sind sie verschieden in ihrer Art, mit den ihnen anvertrauten Mitarbeitern umzugehen. Aber wieso eigentlich? Wieso ist es dem einen möglich, das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu gewinnen, dem Anderen aber nicht? Wieder andere sehen es gar nicht erst als erstrebenswertes Ziel, Vertrauen zu gewinnen. Management scheint sich doch gravierend von anderen, exakten Wissenschaften wie Mathematik, Physik, etc. zu unterscheiden.

Dies ist auch kein Wunder, wenn man bedenkt, dass hier die Persönlichkeitsmerkmale jeder einzelnen Führungskraft, die seiner Mitarbeiter und insbesondere die Vermutung der Führungskraft, durch welche Persönlichkeitsmerkmale sich seine Mitarbeiter auszeichnen, eine Rolle spielen. Gerade dem letzteren widmet sich diese Zertifikatsarbeit. Welches Bild macht sich eine Führungskraft von seinen Mitarbeitern? Selbstverständlich ist so wie sich jede Führungskraft von der anderen unterscheidet, auch jeder Mitarbeiter anders. Aber trotzdem muss man sich fragen, ob nicht bei jeder Führungskraft gewisse Grundtendenzen bei der Einschätzung anderer vorhanden sind und falls dem so ist, wie sie sich auf sein Führungsverhalten auswirken.

Führungskräfte sind sich in der Regel nicht bewusst nach welchem Menschenbild sie ihre Mitarbeiter führen. Oft ist das eigene

Menschenbild über Jahre entstanden, ohne dies zu bemerken. Manche Führungskräfte verhalten sich in verschiedenen Situationen bzw. Kontexten so, als hätten sie unterschiedliche Vorstellungen vom Menschen.

Führungskräfte werden oft gar nicht oder nur rudimentär auf ihre Aufgabe als Führungskraft vorbereitet. Wenn es eine Vorbereitung gibt, ergießt sich diese meistens in Form von Managementtraining. Hier sind oft Themen wie Selbst- und Zeitmanagement Schwerpunkt. Für die Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche werden häufig nur wenige Stunden angesetzt, in denen das Ausfüllen der im Unternehmen erforderlichen Formulare geschult wird. Schlagwörter dabei sind das „Führen nach Zielen“. Nicht selten werden dann in einem Gespräch Zielvereinbarung und Mitarbeiterbewertung als Grundlage für eine Leistungszulage abgehandelt. Der Schwerpunkt liegt dann eher im „dafür sorgen“, dass das erforderliche Minimum getan wird und nicht darin, dass es tatsächlich zu einem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kommt.

Mit dieser Zertifikatsarbeit möchte ich den Zusammenhang von Menschenbild und Führungsverhalten aufzeigen und dabei auf die Herausforderung und die Konsequenzen für die Betriebspädagogik eingehen. Neben der Klärung der zwei Hauptbegriffe dieser Arbeit: Menschenbild und Führung, werde ich auch drei ausgewählte Menschenbilder vorstellen. Im Hauptteil des dritten Kapitels kläre ich das Hauptthema dieser Zertifikatsarbeit und im vierten Kapitel gehe ich auf mein eigenes Umfeld ein, zuerst in der Rolle als Führungskraft und dann auf meine berufliche Tätigkeit als Coach für Führungskräfte.

1 Begriffsdefinition

1.1 Begriffsdefinition: Menschenbild

1.1.1 Was ist ein Menschenbild? Was ist der Mensch?

Unter einem „Menschenbild“ versteht man in der Psychologie das Set an Grundannahmen darüber, was den Menschen ausmacht, welche den unterschiedlichen Theorien zugrunde liegen. Diese können sowohl implizit als auch explizit sein. Implizit deshalb: nicht immer werden diese Grundannahmen explizit benannt oder gar bewusst diskutiert.

Menschenbild, als gebräuchlicher Begriff in der philosophischen Anthropologie bedeutet, das Bild, das ein Mensch vom Wesen eines Menschen hat.

1.1.2 Funktion eines Menschenbildes

Menschenbilder können unterschiedliche Funktionen haben, zum einen können sie eine kritische oder eine bestätigende Funktion haben. In manchen Fällen können Menschenbilder auch eine utopisch-konstruktive Funktion erfüllen. Im Falle dieser Zertifikatsarbeit sollen Menschenbilder helfen, Führungsverhalten bewusst zu machen.

1.1.3 Menschenbilder in der Antike

Bereits Platon und später sein Schüler Aristoteles beschrieben in vielen Schriften den Menschen und lieferten somit implizit ein Menschenbild. Der Mensch soll sein Handeln an Ideen ausrichten, so Platon. Er schrieb auch, dass der Mensch die Möglichkeit hat, die „wahre“ Wirklichkeit zu erkennen. Somit beschreibt er ein Bild des Menschen, in dem der Mensch erkenntnisfähig ist.

1.1.4 Erkundung des Menschenbildes

Das Menschenbild eines Menschen kann durch ein Interview erfragt werden. Es geht dabei zum Beispiel um folgende Fragen:

1. Gibt es einen Unterschied zwischen Mensch und Tier?
2. Falls ja, worin liegt dieser?
3. Was macht ein menschliches Wesen zu einem Menschen?
4. Was macht den Menschen aus?
5. Wo liegen die Grenzen in der menschlichen Entwicklung?
6. Sollte Entwicklung überhaupt ein menschliches Ziel sein?
7. Gibt es sowas wie menschliche Werte?
8. Sind alle Menschen gleich?
9. Sollen alle Menschen gleiche Rechte haben?

1.2 Begriffsdefinition: Führung bzw. Leadership

Den Begriff Leadership möchte ich anhand von zwei Beispielen zitieren:

1. Beispiel von Wolfgang Saaman, („Für den arbeite ich gerne“, 2004, Signum Wirtschaftsverlag, Seite 44) „Leader wird als Führer, Leiter, aber auch Spitzenreiter übersetzt. Ship heißt u. a. an Bord nehmen. Der Begriff „Leadership“ wurde um 1800 in die englische Sprache eingeführt und bedeutet im engsten Sinne „Führungsrolle“. Meine heutige Definition von Leadership ist: Der Spitzenreiter, der andere ins Boot holt, um ebenfalls zu Spitzenleistungen zu kommen. Ich kann mich aber ebenso an dem deutschen Begriff orientieren. Führen heißt, dem anderen den Weg aufzeigen, vorausgehen, Orientierung geben... Damit hat Führung unmittelbar mit Beziehung zu tun, die ich als Führender zu einer anderen Person aufbaue und aufrechterhalte, um ihn in mein Boot zu holen.“

2. Beispiel von Johann B. Garnitschnig und Prof. Dr. Steffen Schwarz, (Leadership und Management – Modewörter oder wichtiger Handwerkszeug aus Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung 3/2006, Seiten 61 und 62) „Leadership wird im Gegensatz dazu definiert als die Fähigkeit „andere dazu zu bringen, Dinge zu wollen“. Insofern ist Leadership sehr eng mit der Motivation und Beeinflussung anderer verbunden. Das Wort Leadership kommt von dem alten englischen Wort „lithan“, das „gehen“ bedeutet. In Webster’s Dictionary bedeutet Leadership „jemanden auf einem Weg begleiten oder führen“. Folglich heißt Leadership oft „vorausgehen“ und andere sowohl mit Worten als auch mit Taten zu beeinflussen.

Was versteht man also unter Leadership? Leadership kann als die Fähigkeit, einer Vision Ausdruck zu verleihen, andere ergebnisorientiert zu beeinflussen, Teamarbeit zu fördern und selbst ein Vorbild zu sein, definiert werden. Glaubwürdige Führungspersönlichkeiten verstehen sich nicht nur als „Chefs“ oder „Befehlshaber“, sondern sie haben sich dazu verpflichtet „eine Welt zu erschaffen, der andere Menschen gerne zugehören wollen“ (Robert Dilts).“

Führungskräfteentwicklung - Beispiel für ein Unternehmen mit vier Führungsebenen

ESCOLA
AKADEMIE | BERATUNG



FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG
Beispiel für ein Unternehmen mit 4 Führungsebenen

ESCOLA
AKADEMIE | BERATUNG

ÜBERBLICK

- ESCOLA 7 Phasenmodell
- Zeitplan
- Teamleiter Programm
- Abteilungsleiter Programm
- Bereichsleiter Programm
- Geschäftsführungskreis
- Arbeitsteilung Kunde – ESCOLA
- Impressum

ESCOLA SICHERT INTERNES WACHSTUM

ESCOLA
AKADEMIE | BERATUNG

ABTEILUNGSLEITER PROGRAMM

	START	MODUL 1:	MODUL 2:	MODUL 3:	ZIEL
INHALTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründe der Teilnahme ▪ Zielsetzung ▪ Transfer 	Menschenbild	Management & Leadership	Mitarbeitergespräche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreichung der Ziele ▪ Realisierte Maßnahmen ▪ Offene Punkte ▪ Nächste Schritte ▪ Stabilisierung der Erfolge
DAUER	2 Stunden	Transferpartnerschaften			2 Stunden
METHODEN	Checkliste Qualifizierungsvereinbarung	Trainer-Input, Diskussionen im Plenum Einzel-, Partner und Gruppenübungen, Coaching durch Trainer Gesprächssimulationen inkl. Videoanalysen, Präsentationen der Teilnehmer			Checkliste Qualifizierungsvereinbarung

ESCOLA SICHERT INTERNES WACHSTUM

ESCOLA
AKADEMIE | BERATUNG

GESCHÄFTSFÜHRUNGSKREIS

	TAG 1: STRATEGISCHES MANAGEMENT	TAG 2: CHANGE MANAGEMENT
INHALTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experten-Input: Strategisches Management ▪ Marktentwicklung einschätzen ▪ Aufbau von neuem Geschäft ▪ Innovation und Machbarkeit ▪ Vision und Strategieentwicklung ▪ Entwicklung von Fachbereichen und Niederlassungen ▪ Networking für den Unternehmenserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experten-Input: Change Management ▪ Grundsätze des Organisierens ▪ Strategische Perspektiven in Strukturen verankern ▪ Entscheidungsmatrix entwickeln und anwenden ▪ Organisationsformen entwickeln und anpassen ▪ Maßnahmenplanung entwickeln
METHODEN	EXPERTEN-INPUT TRAINER IST MODERATOR	PODIUMSDISKUSSION DISKUSSIONEN IM PLENUM

ESCOLA SICHERT INTERNES WACHSTUM

Gerne senden wir Ihnen ausführlichere Informationen zu diesem Praxisbeispiel zu.