
Führungskultur in internationalen Konzernen

Für internationale Konzerne ist es heutzutage unabdingbar, eine einheitliche Unternehmens- und Führungskultur zu etablieren. Dies gelingt aber nur, wenn das Unternehmen über einen ganzheitlichen Entwicklungsansatz verfügt. Das dänische Technologieunternehmen Danfoss führt seit 2002 auch für die deutschsprachigen Führungskräfte Leadership-Kompetenz-Programme durch: Die global formulierten Leadership Competencies werden so mit Leben gefüllt.

Führungsprofi oder Amateur?

Führungskräfte verhalten sich in bezug auf das eigene Training oftmals wie Fußballspieler: Amateursportler trainieren häufig nach dem Lustprinzip. Sie haben nicht genügend Zeit für das Training, sie brechen frühzeitig ab, finden das Trainieren zu anstrengend usw. Diejenigen aber, die in der Champions League spielen, trainieren hart, ausdauernd und zielgerichtet.

Profifussballer werden durch eine professionelle Einstellung angetrieben und schießen im Training beispielweise hunderte von Strafstoßen, obwohl sie in ihrer Karriere beim Elfmeter-Schießen im Punktspiel vielleicht nur fünfmal zum Zuge kommen. Aber sie wissen genau: Im alles entscheidenden Moment ist es wichtig, dass der Schuss sitzt. Die Grundphilosophie, mit der Führungskräfte beim Leadership-Kompetenz-Programm antreten, um die Führungskultur des

Unternehmens mitzutragen, zu prägen und zu verändern, weist hierzu Parallelen auf. Das Programm umfasst nicht weniger als 21 Tage, verteilt über einen Zeitraum von ein- einhalb Jahren. Ein Umfang, bei dem vielen Amateuren die Luft ausgeht.

Führungskulturveränderung

Die Rolle der Führungskraft hat sich bei Danfoss in den letzten 15 Jahren dramatisch verändert. Der Wandel ist geprägt von einem neuen Rollenverständnis: Sah sich der Vorgesetzte früher eher als einsamer Entscheider, so ist seine heutige Rollenanforderung die eines unterstützenden Begleiters. Entscheidungen werden nicht mehr Kraft Amtes, sondern überwiegend durch Überzeugungskraft und frühzeitige Abstimmung durchgesetzt.

Das für die deutschsprachigen Führungskräfte konzipierte Leadership-Programm trägt den Titel: »Durch Menschen Ziele erreichen«. Diese Überschrift wurde bewusst gewählt, denn um Menschen zum Erfolg zu bringen, müssen diese erst einmal erreicht werden. Wie gut und wie schnell Menschen erreicht werden, hängt dabei maßgeblich von persönlichen Eigenschaften und sozialen Fähigkeiten der jeweiligen Führungskraft ab, also den so genannten soft skills. Hinzu kommt der richtige Umgang mit Managementtechniken.

Das Leadership-Programm soll Führungskräfte dahingehend unterstützen, die Nutzung der Personalressourcen auf allen Unternehmensebenen zu optimieren. Kon-



Prof. Dr. Klaus Eckrich
Geschäftsführer, Centrum für exzellentes Kulturmanagement (CEK), Erfstadt bei Köln



Thommas Holt
Leiter Danfoss Academy, DK-Nordbørg

Leadership Competencies at Danfoss

Customer Driven

Understands the market place as well as the external and internal customers' needs. Makes active use of this understanding for the benefit of internal and external customers and own businesses.

- Explores the market place to identify business opportunities
- Creates value for customers by offering advice and guidance on relevant products and services
- Selects the right timing for initiatives towards customers
- Translates customer needs across Danfoss
- Balances customer requirements with cost effective solutions
- Takes action on factors which annoy customers

Drive to Achieve

Sets and pursues challenging business goals, looks out for improvement opportunities, takes initiatives, demonstrates personal commitment and focuses energy on achieving targeted results.

- Demonstrates passion for the business
- Continually strives to achieve high level performance
- Generates a range of different ways to solve problems
- Takes calculated risks to achieve desired results
- Prioritises activities and follows up regularly
- Has the energy to complete tasks

Visible Leadership

Leads by example, is accessible and accommodates diversity. Encourages continuous learning and inspires employees to grow personally and professionally.

- Understands and applies the Danfoss mission and values
- Sees diversity (e.g. ethnicity, gender, age, educational background) as an asset that helps bring about optimal solutions
- Builds team spirit by creating a shared picture of strategy, action plans, and success criteria
- Supports employees in their personal development
- Acknowledges employees' achievements
- Manages conflict in an open and constructive manner

Global Perspective

Sees the whole world as a potential work site and knows how to conduct business across cultures, with respect for diversity in people, cultures and values.

- Seeks to understand and respect the values, attitudes and beliefs of people from different cultures
- Promotes the Danfoss culture while supporting and respecting local values
- Adjusts behaviour to the relevant cultural context
- Demonstrates ability to work in a country other than the home country
- Works effectively in multi-cultural teams
- Selects global resources balancing cost and quality considerations

Holistic Mindset

Has a broad cross-organisational understanding and thereby creates synergy between business areas and individuals.

- Encourages process focus across functional entities
- Anticipates the consequences of own actions and how they will affect others
- Creates an atmosphere of trust and mutual support across the organisation
- Encourages job rotation and transfers – also to other parts of the Danfoss Group
- Knows how to strike a balance between achieving results and considering the individual
- Keeps current on social, political, economic and technological conditions that may effect Danfoss

Innovative Thinking

Acts in an innovative and visionary way and focuses on new possibilities. Accelerates and manages change and new ways of doing things.

- Maximizes opportunities by being creative and innovative
- Facilitates change by involving employees at an early stage in the change process
- Has the courage to challenge existing ways of doing things
- Is not afraid of considering and implementing creative solutions
- Discontinues tasks and processes that are no longer needed
- Exploits relevant technologies and methods to innovate business processes and products

Personal Integrity

Acts as a respected human being and manages according to the values inherent in the Danfoss mission. Demonstrates open and honest behaviour by his or her actions.

- Is aware of own strengths and weaknesses
- Demonstrates personal authority through actions and not only through the position
- Walks the talk, i.e. in accordance with stated values
- Builds trust by fulfilling commitment whenever possible
- Shows respect for people trusting that they will do their best
- Shows empathy by being accessible and open

Interactive Communication

Communicates effectively in various contexts and shares knowledge within the organisation. Establishes and utilises internal as well as external networks.

- Focuses communication to the appropriate audiences to achieve objectives
- Seeks knowledge actively and shares it with relevant persons
- Invites others to contribute with their knowledge and opinions
- Creates and develops networks internally and externally to gain inspiration and help to identify solutions
- Clarifies stakeholder expectations by seeking their commitment
- Communicates effectively both in spoken and written language

Abb.1: Leadership Competencies. Quelle: Danfoss Management Institute – Global HR Service.

kret bedeutet dies, dass die Teilnehmer ihre Mitarbeiter entsprechend den Kultur-Standards führen und damit die Unternehmenskultur aktiv mitgestalten.

Leadership Competencies als Herzstück der Führungskultur

Die Fähigkeiten, die das Unternehmen von seinen Managern nachhaltig einfordert, sind in den acht Danfoss Leadership Competencies (DLC) definiert (vgl. Abb. 1). Diese Kompetenzbereiche sind Grundlage einer systematischen Führungskräfteentwicklung und gleichzeitig wichtiges Werkzeug zur Gestaltung und Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur.

Die DLC wurden im Herbst 2000 veröffentlicht. Sie kamen nach intensiven Diskussionen mit Führungskräften der Geschäftseinheiten (Business Segmente) und durch eine Projektgruppe zustande, in der Personalexperten und Manager aus den Business Segmenten die DLC zum Instrument entwickelten.

Die acht Kompetenzfelder lauten wie folgt:

- Kundenorientiert handeln,
- ergebnisorientiert arbeiten,
- Führung sichtbar machen,
- eine globale Perspektive haben,
- ganzheitlich denken,
- innovativ denken,
- persönlich integer sein,
- interaktiv kommunizieren.

Zuordnung von Zusatzqualifikationen

Diese acht Kompetenzen, die auch einen Verhaltenskodex darstellen, lassen sich den Zusatzqualifikationen zuordnen, die heute von einer Führungskraft gefordert werden: In den Bereich der Managementkompetenz fallen die Kompetenzen: »kundenorientiert handeln, ganzheitlich und innovativ Denken«, »Führung sichtbar machen und interaktiv kommunizieren« sprechen den traditionell als sehr wichtig eingestuften Bereich der Führungs- und Sozialkompetenz an.

Persönliche Kompetenz ist mehr als ein Lippenbekenntnis: Wer Defizite in den Kompetenzen »ergebnisorientiert arbeiten und glo-

bale Perspektive entwickeln« oder »handeln auf der Basis persönlicher Integrität« nicht kontinuierlich abarbeitet, wird als Führungskraft nicht geschätzt – mit den entsprechenden Konsequenzen.

Seit Oktober 2000 sind die acht Leadership-Kompetenzen in die Programme eingearbeitet. Folgerichtig dienen sie auch als Grundlage des deutschen Leadership-Programms. Für das Unternehmen ist es von strategischer Bedeutung, dass diese Trainingsform auch außerhalb Dänemarks Anwendung findet.

Dass zumindest die Basisseminare in der Muttersprache der Teilnehmer abgehalten werden, gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, intensiver an der Diskussion um Zukunftserfolg und Führungskultur teilzunehmen. Damit sind sie besser vorbereitet, den nächsten Schritt zu gehen und die internationale Führungsebene zu betreten und aktiver Träger der Unternehmenskultur zu werden.

Anforderungen an das Programm

Bevor das Leadership-Programm in Deutschland gestartet werden konnte, musste das Danfoss Management Institute und sein interner Dienstleister, die Danfoss Academy, folgende Fragen lösen:

- Wer ist in der Lage, unterschiedliche lokale (deutsche), dänische und globale kulturelle Vorstellungen zum Thema Führung und Führungskultur unter einen Hut zu bringen?
- Wie kann man die im dänischen Management traditionell starke soft-skills-Orientierung aufgreifen und gewinnbringend in eine Management-Kultur einbringen, die soft-skills tendenziell als weniger wichtig sieht?

Etablierung des Programms

Das Danfoss Management Institute konnte in der Zusammenarbeit mit deutschen Managementinstituten auf keinerlei Erfahrungswerte aufbauen. Mit der Wahl des Centrums für excellentes Kulturmanagement (CEK) in Erfstadt war ein erster wesentlicher Schritt getan.

Ein weiteres Problem war zu lösen: Bisherige Programme wurden entweder in dänischer oder in englischer Sprache durchgeführt. Die Konzernsprache ist englisch, aber das Danfoss Management Institute musste nun auch im Stande sein, ein Programm für den deutschen Markt durchzuführen. Es musste gewährleistet werden, dass der Lernprozess wirklich maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der deutschsprachigen Führungskräfte ist. Dies bedeutet, dass das Programm nicht nur inhaltlich, sondern auch sprachlich eng auf den Bedarf der soft skills abgestimmt wird.

Für Danfoss war es schon immer wichtig, dass die Trainingsprogramme im Alltag beginnen und dass die Problemstellungen des Alltags mit ins Seminar gebracht werden, um zu deren Lösung beizutragen. In der Vergangenheit waren solche Programme häufig Veranstaltungen, die keine oder nur wenige Zusammenhänge zwischen einzelnen Modulen und der komplexen Teilnehmerpraxis erkennen ließen. Gerade dies wollten die deutschen Auftraggeber ändern: Sie wollten ein Programm, das von den Teilnehmern bewusst als ihr Programm verstanden und genutzt wird.

Grundprinzip Action Learning

In den dänischen Programmen selbstverständlich war das Prinzip des action learning. Nun galt es dieses Grundprinzip auch in das deutschsprachige Programm zu integrieren. Wenn Führungskräfte zukünftig verstärkt anhand ihrer soft skills bewertet werden, dann heißt dies auch, dass sie den Blick von der Spitze des Eisbergs weg auf die vielen verborgenen Dinge unterhalb der Wasseroberfläche richten müssen. Sie werden mit vielen neuen, ungewohnten Einsichten und Gefühlen konfrontiert, die sie bisher mehr oder weniger unbewusst wahrgenommen haben.

Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern eine motivierende Begleitung bei der Bewältigung der täglichen Herausforderungen. Das heißt, die Eigenmotivation jedes einzelnen Mitarbeiters ist auf höchstes Niveau zu bringen, um den optimalen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Verstärktes action

learning ist als die beste Form anzusehen, sich in neuen, ungewohnten Situationen selbst zu erleben und Seminarerkenntnisse in den Führungsalltag umzusetzen.

Programmunfang

Der erste Vorschlag des deutschen CEK war ein dreistufiges Programm mit 14tägiger Laufzeit. Die Teilnehmer sollten die Möglichkeit erhalten, nach Stufe I und Stufe II jeweils neu zu entscheiden, ob sie weiter machen wollten (opting out). Im ersten Konzeptionsgespräch mit dem CEK erhöhte das Danfoss Management Institute den geplanten Programmunfang auf 21 Tage. Die deutschen Geschäftsführer bestätigten den Umfang einhellig. Zudem wurde das opting out verworfen: Wer als Teilnehmer mit Modul 1 anfängt, muss es auch bis Modul 7 durcharbeiten und zu Ende bringen.

Programminhalt

Den roten Faden durch alle Module sollten die soft skills und die Leadership Competencies bilden. Dabei sollten neue Verhaltensweisen von geänderten Einstellungen und reflektierten Werten nachhaltig getragen und fundiert werden (vgl. Abb. 2).

Das Programm soll also einen Einstellungswandel bei den Führungskräften zum Ergebnis haben. Beispielsweise sollen Führungskräfte von sich und ihren Mitarbeitern besondere Leistung fordern und fördern, anstatt Durchschnitt vorzuleben und Mittelmaß zu tolerieren. Sie sollen von ihrer Mentalität her danach streben, Mitarbeiter zu entwickeln, statt sie einzuengen, zu kontrollieren, klein zu halten. Sie sollen Konsequenzen des Handelns voraus denken, anstatt Problemen hinterherzulaufen.

Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt: die Reflexion von Führungswerten. In einem von Hektik und der Erwartung nach schnellen Erfolgen geprägten Führungsalltag kommen Werte nur allzu schnell unter die Räder. Gleichwohl sehen Top-Manager die Verstärkung von Werten wie Glaubwürdigkeit, Res-

Die ermittelten Leadership-Kompetenzen sind Grundlage einer systematischen Führungskräfteentwicklung.

pekt, Vertrauen und Wertschätzung als eine zentrale Voraussetzung für die nachhaltige Performancesteigerung des Unternehmens an.

Ohne die gezielte Förderung des Einstellungs- und Wertewandels hätte oberflächlich antrainiertes Führungsverhalten nur eine geringe Halbwertszeit, eine sichtbare Veränderung der Führungskultur wäre bestenfalls als Strohfeder sichtbar. Diesen Wandel zu fördern, ist die anspruchvollste Anforderung, die das Unternehmen an das Programm formuliert.

Praktische Umsetzung des Change-Konzeptes

Das Programm involviert die Teilnehmer in einen ganzheitlich angelegten Veränderungsprozess (vgl. Abb. 3). Zwei Gruppen mit insgesamt 25 Teilnehmern haben den Entwicklungsprozess von 21 Tagen bereits absolviert. Eine dritte Gruppe mit 14 Personen steht in den Startlöchern.

Die 21 Tage sind inhaltlich in sieben Module aufgeteilt, die einen dreistufigen Entwicklungsprozess markieren. Zur besseren Ver-

knüpfung mit dem Führungsalltag der Teilnehmer sind die drei Module mit einem 360°-Feedback, einem Persönlichkeitsinventar und praktischen Veränderungsprojekten verbunden.

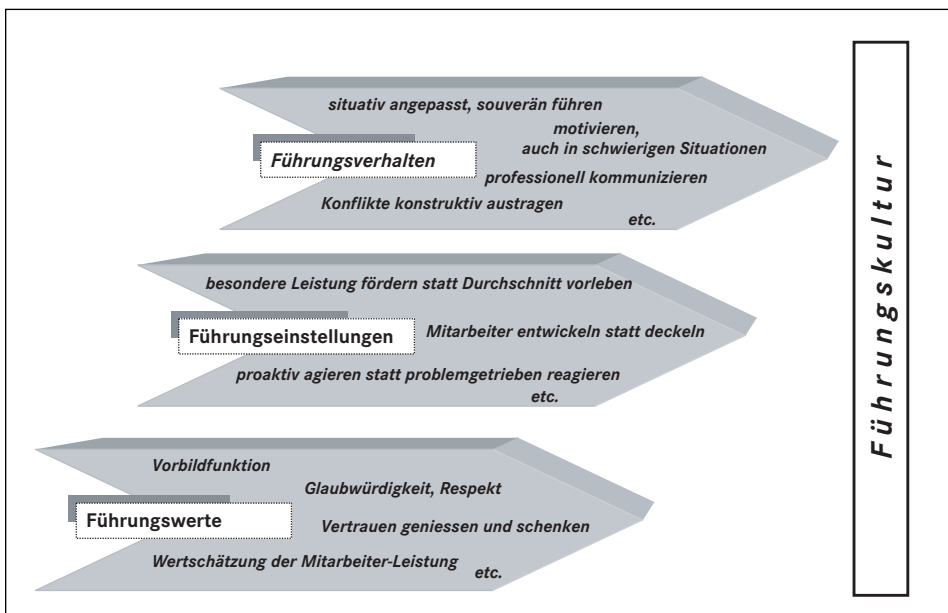
In der ersten Stufe erreichen die Teilnehmer Methodensicherheit, eine Stärkung der Motivation, wirklich gut zu führen und gestärktes Selbstbewusstsein in allen grundlegenden Fragen der Führungs-Basics. Sie gewinnen mehr Lust auf Führung und verbinden die Lust zu führen mit Handlungskompetenz.

Veränderungsprozess

Ist es während der Stufe I noch schwer, den Teilnehmern die Bedeutung eines ganzheitlichen Veränderungsansatzes klar zu machen, erleben sie diese im Verlauf der Stufe II immer häufiger am eigenen Leib. Es wird deutlich, dass man andere Menschen nur dann gut führt, wenn man in der Lage ist, sich selbst zu führen:

- Wie kann man ein Gruppenmeeting effektiv steuern, wenn man die Basics der persönlichen Kommunikation nicht ver-

Abb. 2: Strategische Stellgrößen der Führungskultur-Veränderung



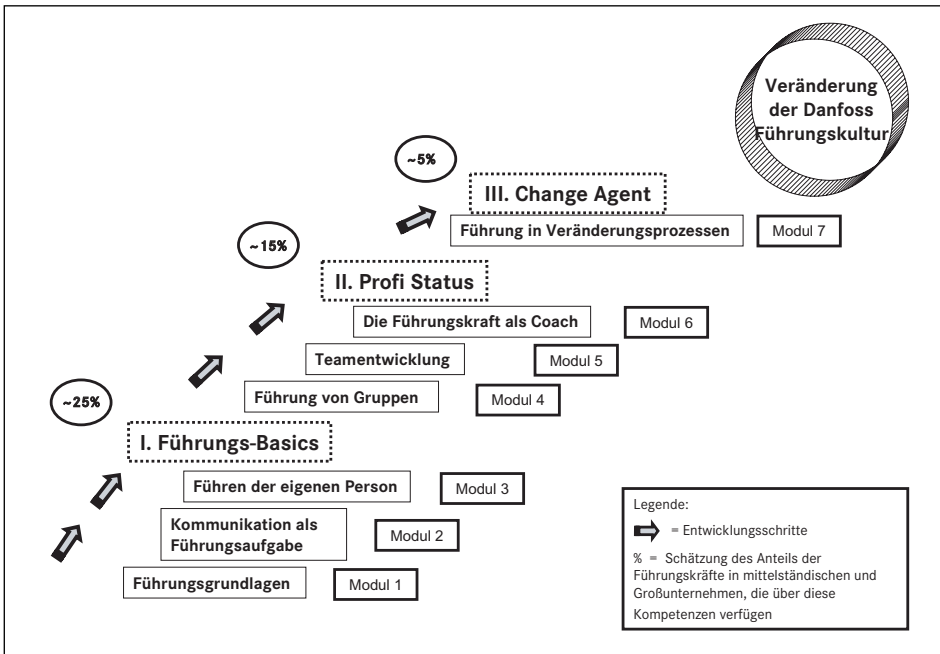


Abb. 3: Entwicklungsstufen des Leadership-Kompetenz-Programms

- steht und bei seinem eigenen Zeitmanagement versagt?
 - Wie kann man Teams zu Höchstleistung anspornen, wenn man Konflikt-Potenziale nicht erkennt?
 - Wie kann man Feedback als Teamführungs-Instrument nutzen, wenn man selbst den Umgang mit Feedback nicht gewohnt ist?
 - Wie kann man Coaching als Motivationsinstrument nutzen, wenn man nicht sicher im Führen und Kommunizieren ist?
- Eine exzellente Vorbereitung, strukturiertes Vorgehen, die Priorität am Menschen festmachen und Unbewusstes bewusst machen – das sind Prinzipien, die die Teilnehmer auf dem Weg von Modul 4 bis 6 erkennen und erleben. (vgl. Abb. 3) Im Ergebnis bauen die Führungskräfte echtes Veränderungspotenzial auf, das mit der Stufe III gekrönt wird. In Modul 7 wird das Thema Veränderung explizit gemacht. Den roten Faden durch die abschließenden drei Tage bilden folgende Fragen:
- Wie gehe ich persönlich, im Bezug auf die Mitarbeiter und die Organisation mit Veränderung um?

- Was ist für Führungskräfte wichtig?
 - Was kann ich mit dem Erlernten anfangen?
- Wie die Teilnehmer ihren Entwicklungsprozess selbst einschätzen, ist auszugsweise in Abbildung 4 dargestellt (vgl. Abb. 4).

Überprüfung der Ergebnisse

Die Frage der Überprüfbarkeit und Wirkung auf Kultur, Geschäftsergebnisse und Zukunftspotenzial ist sehr wichtig, im vorliegenden Fall aber schwierig zu beantworten. Eine ganze Reihe von Indizien sprechen jedoch eine klare Sprache: 25 von 26 Teilnehmern haben das Programm vollständig absolviert. Wenn Teilnehmer des ersten Programms aus triftigen Gründen ein Modul versäumt haben, dann haben sie dieses in der Regel in der zweiten Gruppe nachgeholt. Beide Teilnehmergruppen haben sich unisono für eine Fortsetzung des Programms ausgesprochen und um Durchführung eines achten Moduls gebeten. Im Programm werden fast ausschließlich Teilnehmerfälle bearbeitet, d.h. der Wir-

Einschätzungen der Teilnehmer...	Welche Erkenntnisse waren für Sie besonders wichtig?	Wie können Sie diese in Ihrer Praxis umsetzen?
<p>... zu den Führungsgrundlagen</p> <p>(Beispiele aus Modul 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ welche Auswirkungen unterschiedliches Führungsverhalten hat ■ welche Möglichkeiten ich für die eigene Motivation und die Motivation von Mitarbeitern habe ■ die Konflikterkennung und systematische Lösung von Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ich will meinen Führungsstil bewusst an Situationen anpassen, situatives Führen üben ■ ich werde mir einige konkrete, mit der Motivation verbundene Sachverhalte herausnehmen und diese Herausforderung aktiv bearbeiten ■ schnellere Entscheidungsfindung in Konfliktsituationen, die ich zunächst kooperativ lösen will
<p>... zu Kommunikation als Führungsaufgabe</p> <p>(Beispiele aus Modul 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Problematik der unterschiedlichen Auffassung von Sender und Empfänger einer Nachricht ■ Strukturierte Gesprächsvorbereitung ■ Es kann die unterschiedlichsten Gesprächssituationen zur gleichen Thematik geben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ich werde künftig sicherstellen, dass eine Nachricht auch so angekommen ist, wie sie gedacht war ■ ganz automatisch dadurch, dass sich meine Denkweise und Wahrnehmung schon jetzt geändert haben ■ Gespräche jeglicher Art (Mitarbeitergespräch, Beurteilungsgespräch etc.) besser vorbereiten
<p>... zum Führen der eigenen Person</p> <p>(Beispiele aus Modul 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ wichtig war eigentlich alles für mich, besonders die Informationen, die ich zum »Weg finden« brauche ■ Unterschied zwischen persönlichen Idealen und Unternehmenswerten; erkennen, wie wichtig es ist, Visionen und Zielbalance zu haben ■ Möglichkeiten zur besseren Selbstorganisation und zur Stressbewältigung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ konkrete Anwendung meines Aktionsplans ■ »Ich-Ordner« anlegen und eigene Handlungskompetenz laufend reflektieren ■ nachdenken über eigene Vision, eigene Ziele überprüfen bzw. formulieren, eigene Prioritäten setzen ■ persönliche Effektivität kritisch durchleuchten, schon vorhandene Zeitplanung mit Prioritäten ergänzen
<p>... zum Training »Führen von Gruppen«</p> <p>(Beispiele aus Modul 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorbereitung und Übung einer Moderation – Wie es ist, eine Gruppe effektiv zu steuern ■ Steuerung von Konfliktprozessen in der Gruppe ■ kulturelle Gruppenprozesse, dass Menschen unterschiedlich sind und man trotz gleicher Aufgabenstellung zu völlig konträren Ergebnissen kommt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ richtige Vorbereitung ist absolut unerlässlich und extrem wichtig: Bessere Eigenvorbereitung in Anlehnung an das Konzept der Prozessmoderation ■ bei meinen nächsten Meetings direkt anwenden ■ ich verstehe manches leichter und werde das Verhalten beim Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen besser berücksichtigen

Einschätzungen der Teilnehmer...	Welche Erkenntnisse waren für Sie besonders wichtig?	Wie können Sie diese in Ihrer Praxis umsetzen?
<p>... zum Teamentwicklungs-training (Beispiele aus Modul 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ das Erkennen der Teamdynamik und die Steuerungsmöglichkeiten bewusst einsetzen: »Die Outdoorübungen hämmern einem das bereits theoretisch Gelernte endgültig ein.« ■ Anwendung im Projektteammanagement: Gemeinsame strukturierte Erarbeitung komplexer Aufgabenstellungen (von der Situationsanalyse bis zum Abschluss) ■ Teambildung: Bessere Planung, Stärken und Schwächen bei der Teambzusammenstellung berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ in vielen Arbeitsabläufen des täglichen Geschäfts: Tagungsabläufe beobachten und als Teammitglied Initiative ergreifen ■ einheitliche Projektstruktur im eigenen Verantwortungsbereich einführen, Teamklima stärken ■ Teams gezielt zusammen setzen, die vorhandenen Stärken in meinem Team durch die Mitarbeiter vorhanden sind, noch stärker einsetzen ■ noch stärker an mir arbeiten, meinen eigenen Entwicklungsstand bewusster machen
<p>... zum Thema »Die Führungskraft als Coach« (Beispiele aus Modul 6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ beim Coachen nicht mit zu schnellen Lösungen kommen, mit Ratschlägen zurückhalten ■ wirkungsvolle Möglichkeit zur Stärkung der Eigeninitiative von Mitarbeitern entdeckt ■ Coaching als Werkzeug und als Basis für mein neues Rollenverständnis erlebt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ich werde Coaching bewusst als Führungsinstrument einsetzen ■ Unterstützung von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen ■ Gespräche, die normalerweise als »Beratungsgespräche« laufen, durch offene Fragen und Werkzeugkasten zum Coaching-Gespräch umfunktionieren
<p>... zum Training: »Die Führungskraft als Gestalter und Veränderer« (Beispiele aus Modul 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ es gibt ständig Veränderungen; der Verlauf von Veränderungsprozessen ist komplex, aber einschätzbar und steuerbar ■ das ganzheitliche Zusammenspiel zwischen Strategieanpassungen, strukturellem Wandel und kultureller Veränderung ■ Betroffene frühzeitig zu Beteiligten machen, um Widerstände zu minimieren und Veränderungspotential von Mitarbeitern zu nutzen ■ Veränderung fängt bei mir selbst an! 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Bewusstsein nutzen, dass Veränderungsprozesse ihre Zeit benötigen und die Fähigkeit einsetzen, diese Prozesse bewusst zu steuern ■ aktuelle Veränderungsprozesse systematisch begleiten, neue einleiten und entscheiden, wann wer einbezogen werden muss ■ im Prozess sich zurücknehmen, von Zeit zu Zeit zu Zeit reflektieren und anschließend mit neuem Schwung in die richtige Richtung weiter arbeiten ■ Führung nach oben und Führung von Kollegen betreiben

Abb. 4: Einschätzungen der Programtteilnehmer zur eigenen Entwicklung

kungs- bzw. Umsetzungseffekt findet bereits während der Trainingsveranstaltungen statt. Die Teilnehmer erarbeiten ihre persönlichen Handlungsanweisungen für eigene Fälle, ein großes Umdenken in der Praxis ist nicht erforderlich. Ferner coachen sich die Teilnehmer untereinander und sie involvieren die Programmleitung auch außerhalb des Programms aktiv in Problem- und Fragestellungen ihrer Führungspraxis.

Da die ersten beiden Programmdurchläufe so erfolgreich waren, ist nun ein drittes Programm in Planung.

Führungskompetenz der Teilnehmer

Beteiligte und Programmleitung haben ihre eigenen Erfahrungen mit dem Stand der Führungskräfteentwicklung. Vorsichtig geschätzt ergibt sich ein Bild, das sich anhand folgender Frage zeichnen lässt: Welchen Status haben die Teilnehmer wohl nach neun Programmtagen beziehungsweise nach ca. einem halben Jahr erreicht?

Zur Beantwortung der Frage soll folgender Vergleich dienen (vgl. Abb. 3): Die Zahl derjenigen Führungskräfte, die über wirkliche Handlungskompetenz im Sinne von zusätzlicher Sozial- und Managementkompetenz, gepaart mit guter persönlicher Kompetenz, verfügen, dürfte schätzungsweise bei 25 Prozent liegen. Das heißt nur jede vierte Führungskraft verfügt über die nötigen Führungskompetenzen, die als Ergänzung der Fachkompetenz unverzichtbar für erfolgreiches Führungshandeln sind.

Die Danfossianer heben sich nach Stufe I wohltuend aus dem Heer derjenigen Führungskräfte anderer Unternehmen hervor, die Führungsfragen auf die lange Bank

Nur jede vierte Führungskraft verfügt über Führungskompetenzen.

schieben, täglich Mitarbeiter demotivieren und Anforderungen an Mitarbeiter stellen, die unreflektiert sind und denen Vorgesetzte häufig selbst nicht gerecht werden. Sie handeln auf der Basis eines klar formulierten und gut reflektierten Führungsverständnisses, im angelsächsischen Managementvokabular auch *informed choice* genannt. Sie zeigen verändertes Führungsverhalten und

werden zum Akteur einer anderen Führungskultur.

In Stufe II erlangen die Teilnehmer den Profi-Status. Durch die dort erworbenen Kompetenzen differenzieren sie sich von schätzungsweise 85 Prozent der Manager mit Führungsverantwortung. Sie sind in der Lage auf Gruppenarbeit konstruktiv einzuwirken, wirkliche Teams zu entwickeln und Mitarbeiter gezielt zu fördern.

Mit erfolgreichem Absolvieren von Modul 7 beginnen die Teilnehmer in der Champions League zu spielen. Sie gehören zu den ganz wenigen Führungskräften, die wirkliche Change Agents sind. In Unternehmen sind es vielleicht 5 Prozent der Führungskräfte, die über echte, fundierte Kompetenz zur Führung von Veränderungsprozessen verfügen.

Planung für die Zukunft

»Never change a winning program« – das ist keine Einstellung, die bei Danfoss Bestand hat. Es gibt immer Punkte, die verbessert werden können:

Nach den ersten zwei Durchgängen des Leadership-Programms wurde deutlich, dass die Teilnehmer, ergänzend zum Training, Bedarf an systematischem Coaching hatten. Die Programmleitung und die Referenten wuchsen nach und nach in die Rolle von Coaches und agierten entsprechend.

Dieser Trend wird aufgegriffen und im dritten Programm umgesetzt. Die Teilnehmer sind nicht verpflichtet, Coachings in Anspruch zu nehmen, aber sie haben dazu die Möglichkeit. Das Coaching findet zwischen den Modulen in der Nähe der Büros der Teilnehmer statt. Selbstverständlich wird das Coaching auch in den Modulen weiter angeboten.

Um die Messbarkeit der Ergebnisse zu verbessern, wird das 360°-Feedback sowohl am Anfang der Seminarreihe, als auch zum Ende (nach ca. zehn bis zwölf Monaten) durchgeführt. Dies gibt dem Teilnehmer ein Bild davon, in welcher Richtung er sich bewegt hat.

Geplant war, Auftraggeber und Vorgesetzte für die Rolle von Mentoren zu gewinnen. Die Programmleitung hat deren Interesse,

eine Mentorenrolle zu übernehmen, überschätzt, mit der Folge, dass es praktisch unmöglich war, Mentoren dazu zu bringen, mit den Teilnehmern aktiv in den Dialog zu gehen. Dies wäre aus Sicht der Programmleitung ein wirkungsvoller Schritt, den individuellen Lernprozess noch enger mit den unmittelbaren organisatorischen Anforderungen zu verbinden. Der Kulturveränderungseffekt wäre deutlich stärker. Die Organisation war jedoch noch nicht bereit für diesen Schritt.

Statt dessen haben Teilnehmer und Programmleitung die Vorgesetzten zum sechsten Modul eingeladen, um diese über den Stand des Trainings zu informieren. Auch wenn die Veranstaltungen mit den Vorgesetzten effektiv waren, sucht die Programmleitung nach Wegen zur kontinuierlichen und direkteren Rückkopplung mit den Vorgesetzten.

Um das Commitment der Vorgesetzten zu erhöhen und einen Zusammenhang mit dem Zielvereinbarungsgespräch herzustellen, wird bei Beginn des dritten Programms ein Kontrakt mit den Vorgesetzten und Teilnehmern abgeschlossen. Im Kontrakt wird klar formuliert werden, was die gegenseitigen Erwartungen sind und wie die Erwartungen gemessen werden. Diese Vorgehensweise

bringt Vorgesetzten und Mitarbeiter in den Dialog. Der Dialog betrifft nicht nur das Programm selbst, sondern es werden auch Alltagsprobleme diskutiert werden.

Der Vorgesetzte wird damit ein Teil des Trainingsablaufs: Er kann die Entwicklung der Mitarbeiter besser verfolgen und gleichzeitig den Wandel der persönlichen Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte unterstützen. Die Leadership Competencies werden somit noch stärker mit Leben gefüllt und Veränderungen professionell gesteuert.

Literatur

Bate, Paul: Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, München 1997.

Busch, Rolf (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis, München 2000.

Danfoss Management Institute, Führungskräfte-Report, Mai 2003.

Götz, Klaus u. a. (Hrsg.): Cultural Change. Managementkonzepte, Bd. 4, 2. Auflage, München 1999.

Jost, Hans-Rudolf: Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden, Zürich 2003.

Lay, Rupert: Über die Kultur des Unternehmens, Düsseldorf, München 1997.

Olbrich, Michael: Unternehmenskultur und Unternehmenswert, Wiesbaden 1999.