

Führungskräfteentwicklung

Best Practice in Leadership Development oder Was man von den am besten geführten Unternehmen lernen kann

ausgewählte Ergebnisse einer Studie von
Prof. Dr. Waldemar Pelz
Internationales Management und Marketing
FH Gießen-Friedberg

Nr. 1

Prinzipien und Unternehmen

- Best-Practice-Unternehmen: Fortune Most Admired Companies, Kategorie Management Quality
 - ▶ General Electric
 - ▶ Motorola
 - ▶ Federal Express
 - ▶ Johnson & Johnson
- Best Practice-Prinzipien:
 - ▶ Eine konsequente Implementierung ist wesentlich wichtiger als innovative Methoden
 - ▶ Es ist ein „Influential Champion“ notwendig (Führungskräfteentwicklung muss „Chefsache“ sein)
 - ▶ Entscheidend ist ein systematischer Prozess (statt einzelner Maßnahmen)
 - ▶ Inhalte und Methoden müssen direkt an unternehmerische Ziele gebunden sein (Geschäftserfolg)

Nr. 2

Der ideale Prozess

- Awareness: Inhalte und Methoden der Führungskräfteentwicklung orientieren sich primär an unternehmerischen Herausforderungen und Chancen der Zukunft; ständiger Vergleich mit den Besten
- Anticipation: Fallstudien und Erfahrungen (der Trainer) behandeln die Vergangenheit. Wichtiger ist eine kreative Vorstellung von der Zukunft*
- Action Learning: Starke Beteiligung der Nachwuchskräfte an der Lösung realer Problemen aus dem operativen Geschäft
- Alignment: Anbindung der Weiterbildung an die Ergebnisse der systematischen Beurteilungen der Kandidaten und an ihr Potential
- Assessment: Konsequente Erfolgskontrolle der Weiterbildung (Beitrag zum Geschäftserfolg wie z. B. Produktivität, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit etc.)

* Kernfrage ist nicht „Was hat sich bewährt?“, sondern „Was müssen wir in Zukunft können?“

Nr. 3

General Electric: Vitality Curves

- Alle Manager werden in die Kategorie A, B oder C eingestuft
- „A-Player“ sind die Top 20 % (Leistungsträger)
- „B-Player“ sind die 70 % mit akzeptabler Leistung, die zugleich die GE-Werte leben (Verantwortungsbewusstsein, Teamfähigkeit, Aufrichtigkeit, Engagement)
- Die restlichen 10 % (C-Player) soll man „gehen lassen“
- „A-Player“ haben zugleich Führungsqualitäten (E⁴)
 - ▶ Energy: Intrinsische Motivation
 - ▶ Energizer: Können andere begeistern und motivieren
 - ▶ Edge: Wettbewerbsorientiert, mutig, herausfordernd
 - ▶ Execution: Liefern (meßbare) Ergebnisse

Nr. 4

GE: Performance Evaluation „Session C“

		Promotability		
		High	Medium	Limited
Overall Rating (Performance, Values, Extraordinary Skills)	Top 20			
	Highly valued 70			
	Least effective 10			

Nr. 5

Grundsätze bei FedEx (1)

- Die Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften orientiert sich an den „Gesichtern der Führung“. Es sind folgende Attribute der Manager:
 - ▶ **Charisma**
Instills faith, respect, and trust. Has a special gift of seeing what others need to consider. Conveys a strong sense of mission.
 - ▶ **Individual consideration**
Coaches, advises, and teaches people who need it. Actively listens and gives indications of listening. Gives newcomers a lot of help.
 - ▶ **Intellectual stimulation**
Gets others to use reasoning and evidence, rather than unsupported opinion. Enables others to think about old problems in new ways.

Nr. 6

Beispiel FedEx: „People-Service-Profit Philosophy“

- *Take care of our people*, they in turn will deliver impeccable *service* demanded by our *customers*, who will reward us with the *profitability* necessary to secure our future. People-Service-Profit: These three words are the very foundation of Federal Express.
- FedEx is dedicated to the principle that our *people* are our most important *asset* – a belief that motivated and *conscientious* people provide necessary professional service to *ensure profits* and continued growth.
- Our *customers' satisfaction is the key* to our success. At FedEx we try to keep this thought in mind: Do not promise more than we can deliver, but always strive to deliver more than we promise.

Nr. 7

Beispiel TedEx: Verbesserung der Führungskultur

- Vorgesetztenbeurteilung bei FedEx
 - ▶ I feel free to tell my manager what I think
 - ▶ Favoritism is not a problem in my work group
 - ▶ My manager
 - ... lets me know what's expected of me
 - ... helps us find ways to do our jobs better
 - ... is willing to listen to my concerns
 - ... asks for my ideas about things affecting our work
 - ... lets me know when I have done a good job
 - ... treats me with respect and dignity
 - ... keeps me informed about things I need to know
 - ... lets me do my job without interfering
 - ▶ My manager's boss gives us the support we need

Nr. 8

Beispiel: University of Toyota (1)

- Die „University of Toyota“ betreibt ein Weiterbildungsprogramm für 1.400 Toyota- und Lexus-Händler in den USA.
- Inhaltlich befaßt sich das Angebot mit allen Themen rund um das Autohaus (von Vertrieb über Rechnungswesen bis zur Führung und Finanzierung).
- In didaktischer Hinsicht kommen die klassischen Lernmethoden wie Seminare, Praktika, Workshops und Projekte zum Einsatz.
- Ihre Aufgabe formuliert die Toyota University wie folgt: „We provide learning that addresses business needs, measures results, is accessible, supports individual growth and involves leaders as faculty.“

Beispiel: University of Toyota (2)

- Bei der University of Toyota handelt es sich um eine Abteilung (division) der Toyota Motor Sales, USA, Corp. In quantitativer Hinsicht umfasst das Angebot rund 400 Seminare für 4.500 registrierte „Studenten“.
- Das gesamte Programm wird mit Partnern abgewickelt. Dazu gehören die New York University und vor allem die Northwood University, die sich auf den Automobilbereich spezialisiert hat
- Northwood hat mehrere Standorte wie zum Beispiel Florida, Michigan, Texas oder Kentucky und bietet sowohl einen Bachelor- als auch einen Master-Abschluss (einschließlich Parttime und Fulltime MBA).

Merkmale von „echten“ Corporate Universities (1)

Merkmale	Weiterbildungsabteilung	Corporate University
Perspektive	Reaktiv, an Nachfrage und Modetrends orientiert	Vorausschauend, an Geschäftsproblemen orientiert
Organisation	Zahlreiche Angebote (bunter Katalog)	Auf Verbesserung der Geschäftsprozesse gerichtet
Verantwortung	Einhaltung des Budgets, „attraktive“ Angebote	Verbesserung der Arbeitsergebnisse
Zielgruppen	Möglichst viele Mitarbeiter mit Seminaren bedienen	Gezielte Auswahl erfolgskritischer Mitarbeiter

Nr. 11

Merkmale von „echten“ Corporate Universities (2)

Merkmale	Weiterbildungsabteilung	Corporate University
Personal	Stabs-Mitarbeiter, kaum Linienerfahrung	Linienerfahrung in verschiedenen Funktionen
Bevorzugte Lernmethoden	Vorträge, Übungen, Rollenspiele, Diskussion, Fallstudien	Projektgruppen, Lösungen von Geschäftsproblemen, Stellenbesetzungen
Trainer	Trainer und Berater, die gut „ankommen“, rhetorisch brilliant und beliebt sind	Linienmanager, die ihre Mitarbeiter herausfordern und auf neue Aufgaben vorbereiten
Führung	... als Kostenstelle	... als Profit-Center

Nr. 12

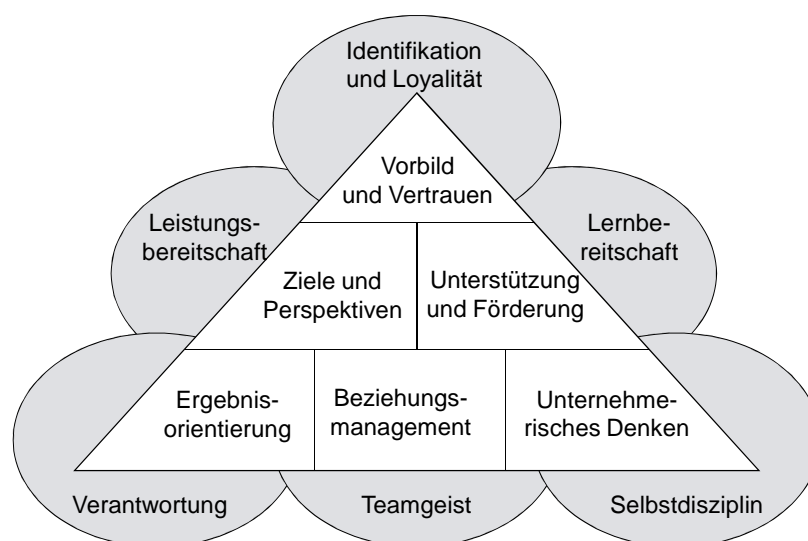
Konsequente Erfolgskontrolle

- Prinzipien der Erfolgskontrolle:
 - ▶ Akzeptanz und Glaubwürdigkeit durch Nachweis des Nutzens
 - ▶ Meßbare Erfolge statt „Smile Sheets“
 - ▶ Beispiele
 - (1) Lernerfolg durch Stichproben erheben
(vor und nach dem Training oder Leistungsvergleich einer trainierten mit einer untrainierten Gruppe)
 - (2) Transfer in die Praxis ermitteln (Befragung)
 - (3) Wirtschaftliche Ergebnisse abschätzen (Kostensenkung, Qualitätssteigerung, Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit etc.)
 - (4) Evidenz für ROI ermitteln

Nr. 13

Fazit: Praxis der am besten geführten Unternehmen

Dieses Verhalten der Führungskraft \triangle bewirkt dieses Verhalten der Mitarbeiter \circ



Nr. 14

Ausgewählte Literatur

- Mintzberg, H., Managers not MBAs, San Francisco 2004
- Harvard Business Review on Developing Leaders, Boston 2004
- Carter, L., Ulrich, D., Goldsmith, M., Best Practices in Leadership Development and Organization Change, San Francisco 2005
- Collins, C. / Holton., E., Human Resource Management Quarterly Nr. 2/2004
- Conger, J. A., Fulmer, R. M., Developing Your Leadership Pipeline, in: Harvard Business Review, December 2003
- Day, D. / Halpin, S., U.S. Army Research Institute Publication, 2004
- Hamel, G., The Future of Management, Harvard Business School Publishing, 2007
- Prashanth, K., Center for Management Research, 2003
- Radhika, E, Succession Planning at GE, Center for Management Research, 2004
- Gratton, I., Ghoshal, S., Beyond Best Practice, Sloan Management Review, Nr. 3/2005
- Menkes, J., Hiring for Smarts, Harvard Business Review, November 2005