



## **Projektbericht: Internationales Management-Potential-Programm bei Sennheiser electronic**

:: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.

:: Projektverantwortlich Sennheiser electronic: Sabine Schröder

:: Projektverantwortlich flow consulting gmbh: Matthias Diederichs und Dieter Kannenberg

:: Projektzeitraum: Januar 2003 bis Dezember 2003

:: Autor: Dieter Kannenberg, flow consulting gmbh

:: Die Sennheiser electronic hat der flow consulting gmbh die Zustimmung zur Veröffentlichung des Projektberichtes erteilt.

:: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh und der Sennheiser electronic GmbH & Co. KG gestattet.

:: Copyright: flow consulting gmbh

:: Celle im Februar 2004



## Vom ‚Studium-Lernen‘ zum ‚Persönlichkeits-Lernen‘

### **Bericht über ein Management-Potential-Programm mit Power-Potential-Profile®**

*Das Programm-Design bei Führungs-Nachwuchs-Programmen wird oft überschätzt, entscheidend ist, wie die dritte Dimension (Persönlichkeitslernen) beim Lernen angeregt wird. Nachwuchsführungskräfte beherrschen in der Regel das Studium-Lernen sehr gut, wie sie es z.B. in der Universität gelernt haben. Doch eine Führungskraft muss das Persönlichkeitslernen in den Vordergrund stellen. Nur dann ist ein selbstverantwortliches Führungshandeln in sehr komplexen Umfeldern möglich.*

### **Sennheiser auf einen Blick**

*Erstklassige Produkte und maßgeschneiderte Komplettlösungen in allen Bereichen der Aufnahme, Übertragung und Wiedergabe von Ton - dafür steht der Name Sennheiser seit über 50 Jahren. Mikrofone und Kopfhörer aller Art, HF-Übertragungssysteme vom Gesangsmikrofon bis zur kompletten Musicanlage, Infrarotübertragungssysteme, Konferenz- und Besucherführungssysteme, Produkte für Schwerhörige und Headsets für die Luftfahrt - Sennheiser-Produkte haben sich einen festen Platz an der Weltspitze der Audiotechnik erobert.*

*Das mittelständische Unternehmen im Familienbesitz mit weltweit rund 1.500 Mitarbeitern hat seinen Hauptsitz in der Wedemark bei Hannover. Sennheiser produziert an insgesamt vier Standorten in Deutschland, Irland und den USA. Über ein weltweites Netz von Vertriebstochtergesellschaften und langjährigen Vertragspartnern lebt das Unternehmen Kundennähe und hat stets "ein Ohr am Markt". Eine große Forschungs- und Entwicklungsabteilung in Deutschland und ein F&E-Büro in Kalifornien sichern den technischen Vorsprung, den das Unternehmen seit jeher genießt. Viele Patente und Auszeichnungen, darunter Oscar, Emmy, Grammy und zwei Innovationspreise der deutschen Wirtschaft zeugen von der Innovationskraft Sennheisers.*

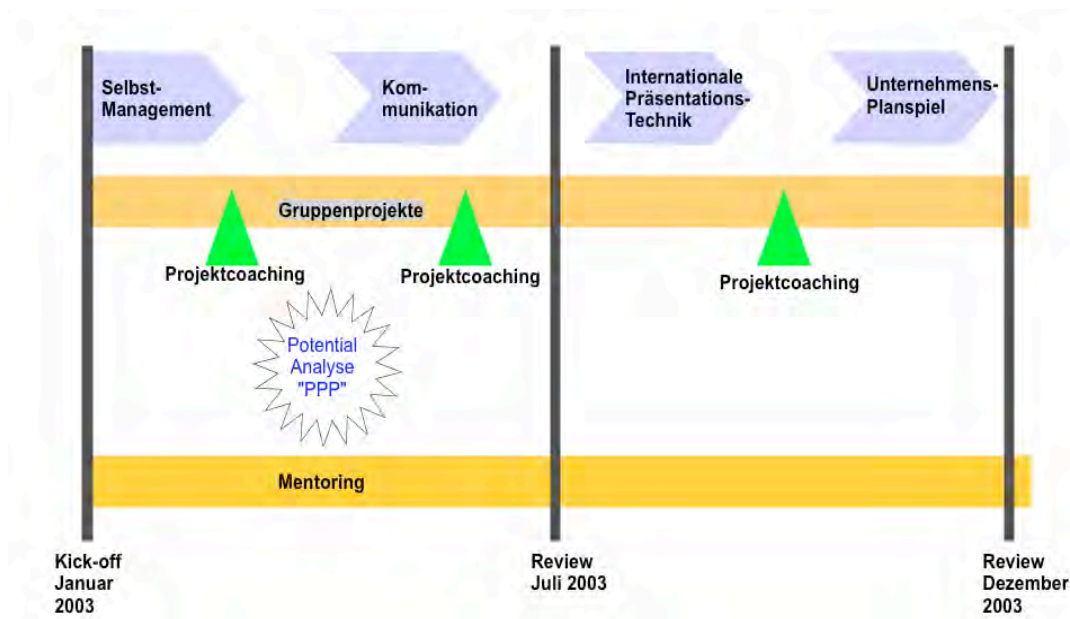
### **Potential-Programm ‚State of the Art‘**

Um den technischen Vorsprung zu halten, achtet Sennheiser electronic auch in der Personalbeschaffung und -entwicklung auf höchste Qualität und Professionalität. Mit dem Ziel, die Entwicklung potentieller Führungskräfte im Rahmen einer systematischen Nachwuchskräfteförderung zu gewährleisten, wurde deshalb in 2003 ein Management-Potential-Programm aufgelegt. Es ging darum, die guten Leute im Unternehmen zu halten, zu fördern und zu entwickeln. Da war es selbstverständlich, die ‚state-of-the-art‘ Kriterien für solch ein Programm zu erfüllen:



- Passgenaue Seminarmodule mit Experience-Charakter
- Intensive Leadership-Potenzialanalyse
- Projektlernen in Gruppenprojekten mit hohem Anspruch
- Begleitung durch Projektcoaches
- Betreuung durch interne Mentoren
- Projekt- und Programmreview mit der Geschäftsführung

Diese Design-Elemente kennen sicherlich die meisten Leserinnen und Leser aus ähnlichen Programmen in anderen Unternehmen. Ein gutes Programmdesign, welches diese Kriterien erfüllt, ist die notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Lernen, aber es ist noch lange nicht hinreichend. Entscheidend ist es, ob die richtigen Lernimpulse gesetzt werden, um sich selbst zu beobachten, um sein eigenes Verhalten zu reflektieren, um aus Erfahrungen zu lernen. Ob das gelingt, kann man erst im Laufe des Prozesses beurteilen und dementsprechend muss man dann fein justieren.



Das Programm-Design des Management-Potential-Programms bei Sennheiser



## Warum Persönlichkeitslernen?

Typisch für Management-Potential-Programme ist die hohe Energie der Teilnehmergruppe. Sie haben sich gemeldet oder sind gefragt worden, ob sie in solch einem Programm mitmachen. Sie gelten damit als etwas ‚Besonderes‘, als der ‚Goldfischteich‘. Die Teilnehmer erhoffen sich in der Regel, damit weitere Chancen im Unternehmen zu erhalten, haben in der Regel hohe Ansprüche und sind gewillt, möglichst viel zu lernen. Und sie wollen den Erfolg.

Was passiert bei solch einer Ausgangslage oft? Die Gruppe kommt in eine Konsum- und/oder Handlungsorientierung.

Wenn die Gruppe in die **Konsumorientierung** fällt, werden die Lernangebote von außen mit Distanz bewertet. Statt sich auf den Inhalt einzulassen, die Übungen auszuprobieren und sein eigenes Verhalten zu reflektieren, wird hinterfragt: Finde ich diesen Inhalt, diese Übung oder diese Frage gut oder schlecht? Das verhindert ein echtes Lernen. Teilnehmer müssen Erfahrungen machen können, neue Erkenntnisse aufnehmen und diese auf ihre eigene Persönlichkeit übertragen können. Eine Konsumorientierung verhindert dies, schafft zu große Distanz. Die Reflexion geschieht lediglich auf der ‚Bewertungsebene‘ des Programms, aber nicht auf der Ebene des eigenen Verhaltens.

Wenn die Gruppe in die **Handlungsorientierung** fällt, werden z.B. die Lernprojekte mit großer Energie angefasst, die Inputs in den Workshops werden sofort und schnell aufgegriffen und für die eigene Praxisrelevanz überprüft. Damit erzielt die Gruppe zwar ein hohes Lernniveau beim Lernen erster Ordnung. Das heißt, die Gruppe sieht ihren angepeilten Erfolg z.B. in den Projekten, versucht Fehler sofort zu beheben, um die Projekte in die richtige Spur zu bringen. Und sie erweitert ihre Handlungskompetenz mit neuen „Tools“ sehr schnell. Dieses stark handlungsorientierte Lernen kann aber das Persönlichkeitslernen verhindern. Denn man schaut nur auf die Handlungserfolge und nicht mehr auf die Bedingungen dieser Erfolge oder Schwierigkeiten.

**Persönlichkeitslernen** dagegen heißt, sein eigenes Verhalten in Frage zu stellen, in den größeren Kontext zu stellen, typische Muster herauszufinden, die übertragbar sind und auf die Angemessenheit zu achten. Welche Muster stecken hinter Fehlern? Wo muss ich an mir selbst arbeiten? Das heißt, jeder einzelne Teilnehmer reflektiert sein eigenes Lernverhalten. Die Teilnehmer können diese Muster anschließend auf andere Situationen übertragen und davon profitieren. Sie können die Angemessenheit von Handlungen bewerten. Ihr Lernen gilt nicht nur der Lösung eines einzigen Problems, sondern sie lernen, übergreifende Zusammenhänge zu erkennen. Dieses Lernen zweiter Ordnung ist aus unserer Sicht entscheidend für die Weiterentwicklung von Führungs- oder Führungsnachwuchskräften. Und das geht nur mit genauer Beobachtung dessen, was während des Lernens passiert. Das Programm-Design kann dafür vielleicht eine kleine Stütze geben, aber entscheidend ist, wie es die begleitenden Personen schaffen, diese Reflexionsimpulse immer wieder neu einzufordern.



*Der Lernkreis nach David C. Kolb*

Bei **Sennheiser** war diese Erkenntnis für die Lerngruppe ein entscheidender Schritt: Wann muss der Handlungsimpuls der Gruppe gestoppt und der notwendige Reflexionsimpuls gesetzt werden? Anfangs mussten dies die Projektcoaches tun, später wurde innerhalb der Gruppe eine Person benannt, die kontinuierlich diese Reflexion einforderte.



### **Wissenslernen und Persönlichkeitslernen**

Beim **Wissenslernen** (oder Lernen erster Ordnung) wird ein Problem erkannt und es wird versucht, das Problem zu lösen.

*Beispiel: Bei der Präsentation des Projektfortschritts stellt sich heraus, dass die vorgestellten Ideen auf wenig Beifall stoßen. Anschließende Gespräche ergeben, dass wichtige Mit-Entscheider, z.B. die Niederlassungsleiter, vorher nicht um ihre Meinung zum Projekt gefragt wurden. Das wird nun nachgeholt und mit jedem einzelnen wird ein Kurzinterview geführt. Einige Vorschläge werden dementsprechend angepasst, bzw. einige Niederlassungsleiter lassen sich durch das direkte Gespräch überzeugen und ziehen mit.*

*Was hier passiert ist, lässt sich mit dem Regelventil eines Heizungsthermostaten vergleichen. Der Thermostat ist auf 20 Grad eingestellt (z.B. Projektziel), es strömt plötzlich durch eine offene Tür kalte Luft herein (der Widerstand gegen die Projektideen), das Thermostat erkennt dies und regelt das Ventil hoch, damit verstärkt warmes Wasser in den Heizkörper fließen kann (Einzelgespräche mit den Niederlassungsleitern). Die Temperatur steigt wieder auf 20 Grad (Projektergebnisse finden Zustimmung).*

Beim **Persönlichkeitslernen** (oder Lernen zweiter Ordnung) dagegen müsste der Thermostat lernen, welche Einstellung (z.B. 20 Grad) angemessen ist und diese dann selbst vornehmen. Dazu wären dann z.B. folgende Fragen zu beantworten: „Sind 20 Grad angemessen?“ „Kann es sein, dass heute 20 Grad ausreichen, wir morgen aber 22 Grad brauchen?“ „Brauchen nur bestimmte Menschen 20 Grad, andere aber 22 Grad?“ Oder über die folgenden Fragen: „Geht Montags zwischen 9 und 10 Uhr immer die Tür auf und kommt kalte Luft herein, so dass ich vorbeugend schon jeden Montag ab 8.30 Uhr entsprechend hoch regeln muss?“ „Oder war das nur eine Ausnahme mit dieser kalten Luft am Montag Vormittag?“

*Das heißt, bei dieser Art von Lernen hat man nicht nur zwei Dimensionen (Fehler, Korrektur) im Kopf, sondern man beginnt, über die Ziele nachzudenken, Muster zu erkennen, Zusammenhänge und Einflussfaktoren zu bestimmen und dementsprechend Lösungen zu erarbeiten, also eine dritte Dimension zu betrachten. Systemtheoretiker nennen dies die Einführung des Beobachters in ein soziales System. Die Lerngruppe beginnt also, sich selbst zu beobachten, ihre Handlungen, die Einordnung der Handlungen und das Umfeld zu bewerten. Damit wird sie in die Lage versetzt, so zu lernen, dass Übertragungsleistungen auf andere Situationen möglich werden. In unserem Beispiel des Projektes könnte das zum Beispiel heißen: Die Gruppe erkennt, dass eine Schwierigkeit aufgetreten ist (Niederlassungsleiter ziehen nicht mit). Nun wird reflektiert, warum dies so geschehen ist, was daran typisch ist. Ob es günstig ist, sich mit diesem Widerstand zu beschäftigen oder ob man beispielsweise selbst diesen Widerstand heraufbeschworen hat. So könnte die Gruppe z.B. erkennen, welche eigenen Anteile sie dabei hatte, dass diese Situation so entstanden ist. Es kann sein, dass a) der Widerstand unvermeidlich ist, es sogar günstig ist, ihn herauszufordern, um damit mit den Niederlassungsleitern in eine echte Auseinandersetzung zu kommen, in der sie offen sind für die Einzelgespräche. Oder es kann sein, dass b) durch die Lösungsfixierung der Teilnehmer immer wieder Beteiligte ausgeblendet werden. Vielleicht ist dies ein Problem, welches häufiger entsteht. Es wird also ein Muster erkannt. Das wiederum hilft, langfristige und dauerhafte Lösungen zu entwickeln, bzw. eine Entwicklung anzustoßen, die nicht nur diesem einen Projekt hilft, sondern die Führungskraft befähigt, in anderen Projekten die Probleme frühzeitig zu sehen, zu intervenieren und angemessen zu handeln.*



## GruppenReflexion durch das Power-Potential-Profile®

Neben der klassischen Kick-Off-Veranstaltung zum Sennheiser Management-Potential-Programm wurde zu Beginn die Potenzialanalyse Power-Potential-Profile® durchgeführt. Diese Analyse verknüpft drei Feedback-Perspektiven. Dadurch wird eine Reflexions-Tiefe ermöglicht, die das Persönlichkeitslernen unterstützt. Der Blick auf seine eigenen typischen Neigungen (Teil 1: Jungian Personality Profile) wird verknüpft mit der Selbsteinschätzung zur Haltung von Autorität und Verantwortung (Teil 2: Matrix for the Development of Attitude) und den eigenen Fähigkeiten in ausgewählten Führungskompetenzen (Teil 3: Future Skills for Leadership). Dies wird kombiniert mit einer Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten. Das Power-Potential-Profile® unterscheidet sich durch diese multidimensionale Perspektive von üblichen Verfahren. Entscheidend dabei: Neben dem individuellen Feedback wird ein Gruppenprofil aufgezeigt. Dieses Gruppenprofil hat der Lerngruppe ihre eigenen potentiellen Stärken und Schwachstellen aufgezeigt. Es hat die Neigung der Gruppe zur Handlungs- und Kompetenzorientierung klar gemacht und gleichzeitig die Schwachstelle „Reflexion“ aufgezeigt. Dadurch konnten die anschließenden Erfahrungen in der gemeinsamen Zusammenarbeit eingeordnet werden und schnell Lösungen deutlich werden. Darüber hinaus konnte jeder für sich erkennen, wo seine typischen Muster, Stärken und Fallen im Unterschied zu der Gruppe liegen. Der Vergleich, z.B. mit dem Gruppenprofil, konturiert das eigene Lernprofil noch besser.

## Erfahrungsaustausch und Schlussfolgerungen

Die Auswertung des Programms mit den Teilnehmern und Mentoren benannte die Erfolgsfaktoren und die Schwierigkeiten. Ein positiver gewollter Nebeneffekt des Programms war die Netzworkebildung innerhalb der Gruppe. Die Kommunikation über Funktionsbereiche hinweg wurde intensiv gefördert. Das stärkt die Leistungsfähigkeit und Schnelligkeit der Organisation. Die Projekte waren anspruchsvoll und von höchster Ebene unterstützt. Die Seminarmodule waren von anregender Qualität und das Feedback für den Einzelnen und für die Gruppe durch das Power-Potential-Profile® war hilfreich. Durch die Dynamik des Unternehmens wurde die Flexibilität aller Beteiligten gefordert. So konnten z.B. durch kurzfristige Auslandseinsätze nicht alle Teilnehmer bei allen Modulen dabei sein. Diese Schwierigkeiten meisterte die Gruppe durch verstärktes Engagement, schnelle Absprachen und wechselnde Projektleitungen. Von 20 Teilnehmern, die gestartet sind, blieben 19 dabei. Das ist in diesem dynamischen Umfeld eine sehr gute Quote. Jeder einzelne Teilnehmer konnte in diesem Jahr wichtige Lernerfahrungen machen, die seine Performance für eine herausfordernde Fachtätigkeit oder eine Führungsaufgabe erweitert hat. Selbstlernfähigkeiten sind entwickelt worden, die eine gute Ausgangsbasis für eine kontinuierliche Entwicklung bieten.

Nach diesem Programm im ersten Jahr wird die Arbeit nicht eingestellt. Die Projekte werden in die Linie implementiert. Einige Teilnehmer dieses Programms werden die Implementierung begleiten bzw. zum Teil auch operative Verantwortung übernehmen. Die Führungsnachwuchskräfte erhalten weitere individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, z.B. herausfordernde Tätigkeiten in



Projekten und gezielte Maßnahmen zum Thema Führung. Bei der nächsten Lerngruppe wird der Projektcoach nicht durch einen externen Berater gestellt, sondern intern von einem Teilnehmer aus dieser Runde, der auf diesem Wege die Gelegenheit erhält, das Erlernte umzusetzen.

Bei der Installierung einer zweiten Gruppe, wird darauf geachtet, die Mentoren noch intensiver in das Programm einzubinden. Darüber hinaus sollen noch mehr Teilnehmer aus den Auslandsgesellschaften in das Programm integriert werden. Damit wird das Netzwerkdenken und -handeln weiter gefördert, nun nicht nur über Abteilungsgrenzen, sondern auch über Ländergrenzen hinweg. Der Aspekt der interkulturellen Kompetenz, der bei Sennheiser eine wichtige Rolle spielt, kann so weiter gefördert werden.

Den Lernkreis beachten, die richtigen Reflexionsimpulse setzen und das Persönlichkeitslernen fördern, das bleibt nicht nur auf das 1-Jahres-Programm beschränkt. Bei Sennheiser gehört dies zur Daueraufgabe der Personalentwicklung. So stärkt Sennheiser kontinuierlich seine Qualität bei Mitarbeitern und Führungskräften und sichert sich die Innovationsführerschaft.

#### **Autor**

Dieter Kannenberg, flow consulting gmbh