flow consulting

Projektbericht:
Management Potential Programm
bei der WM GROUP

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

:: Projektverantwortlich WM GROUP: Thomas Sundermann

:: Projektverantwortlich flow consulting gmbh: Dieter Kannenberg und Frank Wippermann

:: Projektzeitraum: August 1999 bis Mai 2001

:: Autoren: Thomas Sundermann (WM GROUP) und Dieter Kannenberg (flow consulting gmbh)

:: Der Projektbericht ist erschienen in der Zeitschrift management & training 7/ 2002 und ist hier in korrigierter Version abgedruckt.

:: Die WM-Holding GmbH hat der Zeitschrift management & training und 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 gestattet.

:: Copyright: flow consulting gmbh

:: Celle im Oktober 2002

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle

mail@flow.de
www.flow.de

copyright :: flow consulting gmbh

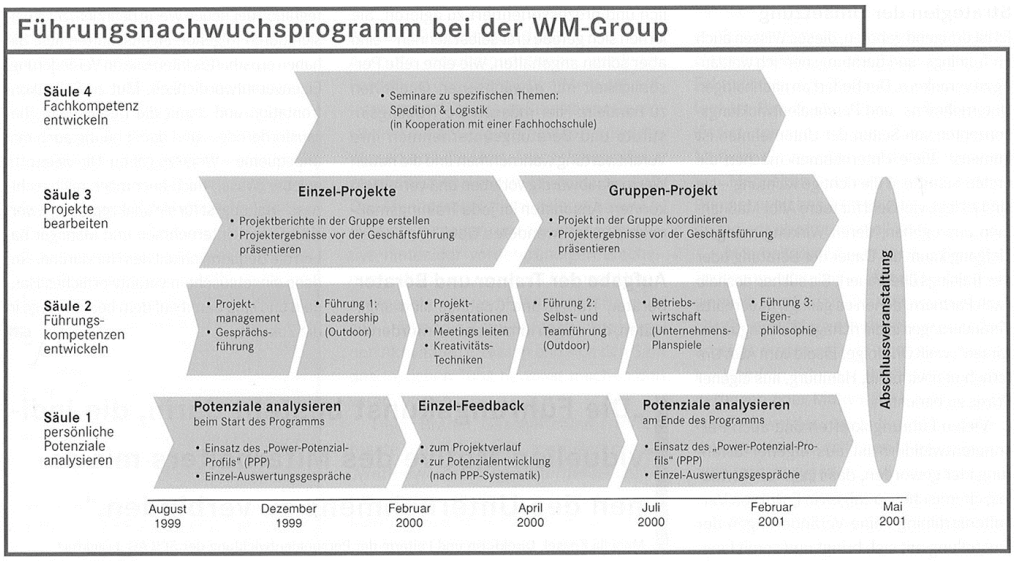
Der Mythos Selbststeuerung

Ein Management-Potential-Programm mit dem Power-Potential-Profile®

Bei der weltweit operierenden Logistikgruppe, der WM-Group mit Zentrale in Bocholt, wurden die Führungskräfte bisher vom freien Markt rekrutiert. Doch gute Führungskräfte mit umfangreicher Erfahrung sind in dieser Branche rar. Deshalb entschloss sich das Unternehmen, die Führungskräfte im eigenen Haus zu entwickeln. Dazu wurde mit elf jungen, hochqualifizierten Mitarbeitern ein zweijähriges Führungsnachwuchsprogramm aufgebaut.

Die elf Teilnehmer des Programms sollten in allen führungsrelevanten Themen fit gemacht werden. Sie sollten ihre Führungsfähigkeiten erproben können, um nach zwei Jahren eine verantwortliche Führungsfunktion wahrnehmen zu können. Den Aufstieg in eine entsprechende Funktion hat die WM-Group den Teilnehmern bei erfolgreicher Teilnahme am Programm zugesagt.

Das Entwicklungsprogramm bestand aus vier Säulen.



1) Potenzial-Analyse mit individuellen Feedback-Gesprächen: Zu Beginn des Programms erhielten alle Teilnehmer mit Hilfe einer Potenzial-Analyse eine Standortbestimmung. Diese Potenzial-Analyse wurde nach circa 1,5 Jahren wiederholt. So konnten Veränderungen dokumentiert werden. Als Potenzial-Analyse wurde das Power-Potenzial-Profil® gewählt.

2) Workshops zu Führungskompetenzen: In insgesamt 13 Workshops beziehungsweise Seminaren wurde mit ausgewählten Themen die persönliche Entwicklung angeregt und das Thema Führung aus unterschiedlichen Blickwinkeln thematisiert. Einige Themen waren: Projektmanagement, Kommunikation, Führung und Team. In diesen Workshops wurden die Lernerfahrungen der Gruppe, deren Praxiserfahrungen und die Arbeit an den Projekten aufgegriffen. Ebenso wurde die

copyright :: flow consulting gmbh

Gruppe in verfremdete Führungssituationen im Rahmen von Outdoor-Trainings gebracht.

3) Bearbeitung von Einzel- und Gruppenprojekten während der zwei Jahre: Die Teilnehmer waren für die Realisierung unternehmensbezogener Projekte verantwortlich. Die Erfahrungen während dieser Projektarbeit wurde in das Entwicklungsprogramm integriert. Es stand ein interner Projektberater zur Verfügung. In Workshops konnten die Teilnehmer von ihren Erfahrungen berichten, Projekt-Management-Tools kennen lernen und Schwierigkeiten bearbeiten. Die Zwischenergebnisse der Projekte wurden der Geschäftsführung präsentiert.

4) Seminare zu fachlichen Themen der Logistik an einer Fachhochschule: An einer Fachhochschule besuchten die Teilnehmer Seminare, um in spezifischen Themen zu Spedition und Logistik vertiefende Kenntnisse zu erwerben.

Ein wichtiger, von Beginn an beabsichtigter Nebeneffekt war, die einzelnen Bereiche innerhalb der WM-Group stärker informell miteinander zu vernetzen. Das Risiko von stark dezentralisierten Unternehmen ist die allmähliche Abschottung der einzelnen Bereiche voneinander. Dieser Tendenz sollte unter anderem mit diesem Programm entgegengewirkt werden. Die Teilnehmer des Führungsprogrammes kamen aus verschiedenen Bereichen der WM-Group. Es entstand durch die gemeinsame Arbeit ein gegenseitiges tieferes Verständnis für die Sichtweisen der verschiedenen Funktionen und Unternehmenseinheiten. In der Praxis zeigte sich die Funktionsfähigkeit dieses Netzwerks. So genügte zum Beispiel ein kurzer Anruf bei einem Kollegen aus einem anderen Bereich, um ein Problem zu lösen, was vorher über mehrere Wochen Arbeitsprozesse blockierte.

Konfrontation mit der Realität

Das Lernen fand nicht nur in Seminaren und Workshops statt, sondern auch in der Praxis. Gerade die Durchführung der Projekte bereitete vielen Teilnehmern große Schwierigkeiten. Das hatte aus unserer Sicht zwei Ursachen:

1) Manche Erwartungen waren von den Teilnehmern zum Start des Projektlernens viel zu hoch gesteckt worden. Im Laufe des Programmes wurde klar, dass sich einige bei manchen Projekten überschätzt hatten, oder IHR Projekt für die WM-Group nicht zur richtigen Zeit kam.

2) Die euphorischen Lernerfahrungen in Seminaren und das Wissen darum, für eine Führungstätigkeit auserwählt zu sein, verführte manche zu einer Fehleinschätzung der Realität im wirtschaftlichen Umfeld. In jedem Unternehmen gibt es unterschiedliche Sichtweisen, hierarchische Realitäten und langjährig aufgebaute Strukturen. Die eigenen Strategien der Einflussnahme bei Projekten und Veränderungen müssen diese Realitäten berücksichtigen.

Aus unserer Sicht waren diese Erfahrungen aber unvermeidlich und wichtig. Denn erst die Konfrontation mit der Realität bringt wesentliche Erkenntnisse, die wichtig sind für die eigene Entwicklung. Erst bei der Arbeit mit Schwierigkeiten,

copyright :: flow consulting gmbh

sofern diese gut aufgearbeitet werden, kann eine Führungskraft richtig wachsen und lernen, Zusammenhänge zu erkennen und damit umzugehen.

Das Lerndilemma

Diese Konfrontation mit der Realität und die Aufarbeitung und Integration dieser Erfahrungen in die Workshops waren ein wichtiger Prozessschritt im Lernen. Denn alle Führungsnachwuchsprogramme bewegen sich innerhalb eines Lerndilemmas. Auf der einen Seite wird den Teilnehmern durch die Einladung in solch ein Programm deutlich gemacht, dass das Unternehmen sie für geeignet hält. Das Motto lautet: „Wir haben euch auserwählt, weil ihr unsere besten Kräfte seid. Das führt zu einem Stolz und zugleich zu einem Gefühl der Selbstverständlichkeit, gut zu sein, was Lernen verhindern kann. Zudem sind die Teilnehmer in solchen Programmen häufig jung (alle waren unter 30) und haben oft eine schnelle Karriere in Studium und Beruf hinter sich. Sie haben noch nicht viele Krisen- und Konflikterfahrungen in ihrem Leben durchlebt. Ein hohes Engagement und hoher Aktionswille bei gleichzeitig fehlender Reflexionsfähigkeit war zu beobachten. Von daher war es wichtig, dass im Lernprozess die Verarbeitung mit schmerzhaften Erfahrungen eingebunden war. Dies war auch der Anspruch des Programmes: keine oberflächlichen Tools zu vermitteln, sondern ein Lernen zu initiieren, das tiefer geht. Hilfreich war hierbei die Auseinandersetzung mit den Schwierigkeiten in der Praxis, zum Beispiel bei den Erfahrungen mit der Umsetzung ihrer Projekte im Unternehmensalltag.

Outdoor-Trainings intensivierten den Prozess

Die Tiefe im Lernprozess wurde durch den Einsatz von Outdoor-Trainings mit intensiven Reflexionsphasen beschleunigt. Die Trainer führten die Teilnehmer gezielt in Entscheidungssituationen, Kooperationsaufgaben und komplexe Führungssituationen im Rahmen von herausfordernden Aufgaben im Gelände. So wurden Kooperations-, Führungs-, Team- und Konflikterfahrungen gesammelt, die die Teilnehmer im Berufsalltag noch nicht durchlebt hatten. Diese Erfahrungen wurden intensiv bearbeitet und reflektiert. Dabei waren vor allem Erfahrungen zu verarbeiten, die nicht so erfolgreich verlaufen sind wie die bisherige Karriere:

Fehler und Frustration stellten sich ein. Jetzt durchlebten die Teilnehmer Situationen, in denen sie an der Aufgabe scheiterten. Jetzt konnten sie erkennen, dass das Scheitern auch mit ihren eigenen Verhaltensweisen zu tun hatte. Das ermöglichte eine offene Selbsterkenntnis. Das persönliche Feedback, das jeder Teilnehmer aufgrund der Potenzialanalyse erhalten hatte, konnte besser verstanden und verarbeitet werden. Die sofortige und erfolgreiche Umsetzung der Erkenntnisse innerhalb der nächsten Outdoor-Aufgaben gab einen Motivationsschub, der das gesamte Programm hindurch anhielt.

Individualität stärken

Der Einsatz der Potenzialanalyse Power-Potenzial-Profil® erwies sich als besonders förderlich für die Ziele des Programmes. Schon zum Start im Juni 1999 erhielten die

copyright :: flow consulting gmbh

Teilnehmer dadurch ein individuelles Feedback zu ihren persönlichen Präferenzen, zu ihrem Empowerment und ihren Verhaltensmerkmalen. Das Power-Potenzial-Profil® unterscheidet sich von üblichen Analysen durch seine Tiefendimension. Diese wird erreicht durch die Verknüpfung des weltweit verbreiteten, wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitsindikators, dem MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator) mit einer Empowerment- und Verhaltensmessung und mit einer Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten. Diese Instrumente bilden inhaltliche Bezüge zueinander, zu einer umfassenden Theorie der Persönlichkeit und zur Praxis, so dass das Feedback an Tiefe und inhaltlicher Qualität gewinnt. Die Wiederholung der Analyse nach eineinhalb Jahren ermöglichte den Teilnehmern einen bewussten Blick auf ihre eigene Entwicklung.

Die fünf zentralen Erfolgskriterien
1. Persönliche Standortbestimmung ermöglichen. Kontinuierliches und fundiertes Feedback durch (interne) Vorgesetzte und (externe) Berater, während des gesamtes Projektverlaufs (unter anderem mit dem umfassenden Diagnose-Instrument des Power-Potential-Profile®).
2. Konkrete, zeitnahe Umsetzung von Lernprozessen in die betriebliche Praxis sicherstellen. Begleitende Projektarbeit - einzeln in der Praxis.
3. Direkte Führungsherausforderungen unter fachkundiger Begleitung erleben.
4. Balance aus Selbst- und Fremdsteuerung gewährleisten. Sowohl Orientierung durch klar strukturierte Seminare und Begleitung bei der Projektarbeit bekommen, als auch eigenverantwortlich Projektarbeitsphasen in Selbststeuerung effizient und mit Durchsetzungsvermögen ausgestalten.
5. Transfer der Lernerfahrungen in die Kultur des Unternehmens unterstützen. Integration der Vorgesetzten.

Der Mythos Selbststeuerung

Wenn Menschen zu verantwortlich handelnden Führungskräften entwickelt werden, sollte die Methode mit dem Ergebnis übereinstimmen. Und so ist es heute modern, High-Potential-Programme vorzustellen, bei denen die Teilnehmer in eigener Verantwortung die Regie übernehmen. Die Teilnehmer wählen die Inhalte aus, die für sie von Bedeutung sind.

copyright :: flow consulting gmbh

Doch bei allen Programmen, die wir aus der Praxis und der Literatur kennen, gibt es keine reine Selbststeuerung der Gruppe: Es gibt die Grenze eines Budgets, das ihnen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wird, es gibt die Grenze, dass die Gruppe an Unternehmensanforderungen gemessen wird, dass sie Projekte zu realisieren hat, dass jemand aus dem Unternehmen alles koordiniert. Und es bleibt das Problem: ohne Kenntnisse über Führungs-Theorien, ohne Wissen über die Entwicklungsdynamik der Persönlichkeit, ohne Einbindung in die Zielsetzung des Unternehmens ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass die richtigen Tools ausgewählt werden. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein beliebiges Potpourri an Seminarthemen gewählt wird: Was gerade ‚in' ist, was Spaß macht, was nach vordergründiger Analyse zur Problemlösung hilft, aber vielleicht in die Irre führt.

Deshalb sagen wir: Jede Lerngruppe sollte durchaus Steuerungselemente in die Hand bekommen, damit ein Stück Eigenverantwortung und Selbstführung sofort erprobt werden kann. Aber die Personen, die das Programm mit einer bestimmten Zielsetzung initiieren, müssen koordinieren, beraten und konkret steuern. Und dazu gehört es auch, Inhalte vorzugeben, Lernstrukturen zu definieren, Vorgesetzte ins Boot zu holen et cetera.

Stimmen der Teilnehmer

Mein allgemeiner Eindruck...

- Es ist für mich eine Auszeichnung, dabei zu sein.
- Wir haben einen guten Kontakt untereinander.
- Ich würde es noch einmal machen.

Meine Wünsche...

- Alle Aktivitäten noch stärker in den beruflichen Alltag einbinden,
- Die Unterstützung durch die Verzahnung mit den Vorgesetzten stärken.

Meine persönlichen Lernerfahrungen...

- Die konkrete Umsetzung in die Praxis ist jederzeit möglich.
- Ich habe intensive Erfahrungen für mein Führungsverhalten gemacht.
- Es ist wichtig für mich zu wissen, wo ich jetzt stehe.
- Es war eine gute Mischung aus Erleben und Auswerten

Meine Lernerfahrungen in der Gruppe...

- Wir haben gemeinsam viele unerwartete Situationen kennen gelernt.
- Die Gruppe hat schwierigste Situationen gemeistert,
- Ich habe meine eigenen Grenzen kennen gelernt.
- Die Gruppendynamik war stark gefordert.
- Wir haben sehr viel Vertrauen untereinander gefasst.

copyright :: flow consulting gmbh

Teilnehmer als Katalysator

Die WM-Group ist mit dem Ergebnis des Programmes hoch zufrieden. Der geschäftsführende Gesellschafter, Hans-Wilhelm Löhr, hob "nicht nur die persönliche, gute Entwicklung jedes Teilnehmers" hervor, sondern auch die "gezeigte firmenübergreifende Kommunikation". Elf Personen sind gestartet, zehn davon sind bis zum Ende dabeigeblieben, Mit allen wurde der nächste Karriereschritt vereinbart, manche sind bereits während der Laufzeit des Programmes in verantwortliche Führungspositionen aufgestiegen. Aus der Sicht der Teilnehmer war der persönliche Lernfortschritt in den Führungsqualifikationen besonders groß.

Die WM-Group hat die Erfahrungen dieses anspruchsvollen und erfolgreichen Führungsnachwuchs-Programmes ausgewertet. Es wird ein zweiter Kreis eingerichtet, der von den Erfahrungen der ersten Runde profitieren wird. Einige Kollegen aus der ersten Runde werden als Promotoren und Unterstützer zur Verfügung stehen. Trotzdem müssen die Teilnehmer der zweiten Runde ihre eigenen Erfahrungen machen. Die Vernetzungskreise und die interne Information über das Programm werden weiter beschleunigt. Vorgesetzte der Teilnehmer werden an einzelnen Bausteinen teilnehmen. Damit wird die Wirkung des Programmes auf immer größere Kreise im Unternehmen ausgeweitet.

Die Teilnehmer stehen bereichsübergreifend in engem Kontakt und fördern damit netzwerkartig die Zusammenarbeit und Kooperation im Unternehmen. Sie haben ihre persönliche Entwicklung deutlich beschleunigen können. Sie haben ihre Führungsqualifikationen deutlich ausgebaut gehen realistischer an ihre Aufgaben heran, überschätzen sich nicht mehr, und setzen ihre Kompetenzen verantwortungsvoller ein. Die reflektierenden Anteile des Führungsalltages sind erhöht worden. Das bietet die Chance, dass die Teilnehmer in einer sich dynamisch entfaltenden Umgebung ihre zukünftigen Führungsaufgaben erfolgreich wahrnehmen können.

Über die WM GROUP

Die Bocholter WM Group ist eine mittelständische weltweit agierende Unternehmensgruppe. Mit 40 Firmen in acht europäischen Ländern und einer über 50jährigen Logistikerfahrung bietet die WM GROUP als innovativer Dienstleister ihre modulare Produktpalette von speditionellem Transport über modernste Warenwirtschafts- und Lagersteuerungssysteme sowie neueste Informationslogistik an. Durch Neugründungen und Zukäufe hat sich die Beschäftigtenzahl der inzwischen aus 40 in- und ausländischen Tochtergesellschaften bestehenden WM Group auf mehr als 1700 Mitarbeiter erhöht.

Die Autoren:

Thomas Sundermann, Personalleiter WM GROUP

Dieter Kannenberg, Geschäftsführer flow consulting gmbh

copyright :: flow consulting gmbh