

Wolfgang Grilz

## 7 Empfehlungen für Personalentwickler zur Gestaltung von Management Development-Programmen

Eine wichtige Aufgabe vieler Personalentwicklerinnen und ist die Unterstützungsarbeit bei der Weiterentwicklung von Führung in ihrem Unternehmen. Dies beinhaltet einerseits die Arbeit am System. Dabei wird beispielsweise durch die Entwicklung von Führungsleitbildern oder die kreative Auseinandersetzung mit Führungswerten am „System Führung“ gearbeitet. Ein zweiter Aufgabenbereich bezieht sich auf die Entwicklung der Führungspersonen und -persönlichkeiten. Hier kommen häufig Management-Development-Programme zum Einsatz.

TRIGON hat in den vergangenen 30 Jahren intensive Erfahrung mit Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen gesammelt. Diese Erfahrungen geben wir im Rahmen des **TRIGON PE-Forums** an Personalentwickler weiter.

### 7 Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Management Development-Programmen

1. Binden Sie die obersten Führungskräfte möglichst intensiv in das Programm mit ein.

Der Rückhalt bei Vorstand oder Geschäftsführung ist entscheidend für den Erfolg des Programmes. Sowohl nachgeordnete Führungskräfte als auch Teilnehmer werden sich in hohem Ausmaß am Bild, das die oberste Führungsebene vom MD-Programm hat, orientieren. Sorgen Sie daher für mehrere Feedback-Schleifen schon in der Konzeption. Sorgen Sie außerdem



für hierarchieübergreifenden Dialog im Rahmen der Programmdurchführung. Kamingespräche und Impulsreferate oder auch Projektaufträge durch die oberste Führungsebene erhöhen die Akzeptanz des Programms im gesamten Unternehmen.

2. Gewinnen Sie die unmittelbaren Vorgesetzten der Zielgruppe, indem Sie auch diese umfassend im Rahmen von Bedarfserhebungen miteinbeziehen.

Legen Sie die Anforderungsprofile und Entwicklungsprioritäten unter breiter Beteiligung von Führungskräften verschiedener Ebenen fest. Dafür eignen sich Befragungen im Rahmen von Tiefeninterviews mit einem ausgewählten Personenkreis, Workshops oder – wenn die Möglichkeit besteht – auch groß angelegte Leadership Days. Durch die breite Mitwirkung identifizieren Sie die wirklich wichtigen und kritischen Themen und erzielen auch ein erhöhtes Maß an Identifikation mit Ihren Zielen.

3. Werben Sie bei dieser Gruppe auch dafür, dass sie zu Unterstützern und Lernhelfern für die Teilnehmer werden.

Es ist wichtig, dass die unmittelbaren Vorgesetzten von Teilnehmern, diese in ihren Bemühungen um Lerntransfer unterstützen. Nur mit ihrer Hilfe kann persönliches Lernen in organisationales Lernen transferiert werden. Die Möglichkeit der Unterstützung können von der Führung zuvor vereinbarter Transfergespräche bis hin zur Mentorentätigkeit reichen.

4. Betreiben Sie unter potenziellen Teilnehmerinnen intensives Marketing und schaffen dadurch aktive Nachfrage. Sorgen Sie also dafür, dass Fragen gestellt werden, wie: „Wann beginnt das Programm nun endlich?“ oder „Wie wird man in dieses Programm aufgenommen?“ Informieren Sie alle Stakeholder immer wieder über Aktivitäten und Gesamtergebnisse im Programm, insbesondere über gelungene Projekt und Verbesserungsvorschläge, die daraus entstehen.
5. Wenn die Programme nicht flächendeckend, sondern für High Potentials oder Talents angeboten werden: seien Sie achtsam und sorgfältig bei der Rekrutierung der Teilnehmerinnen.

Die Teilnehmer sollen sich aus den besten Potenzialträgern rekrutieren. Sie müssen mit klaren Erwartungen konfrontiert werden, andererseits darf ein Förderprogramm keine automatische Anwartschaft auf höhere Positionen darstellen. Das ist eine schwierige Vermittlungsaufgabe für die oberen Führungskräfte.

6. Die Lernmethoden müssen handlungsorientiert sein und Handeln in Teams und Netzwerken herausfordern.

Es ist klar, dass eine reine Abfolge von Trainings schon lange nicht mehr zeitgemäß ist. Über den bloßen Mix von Methoden hinaus müssen die Teilnehmerinnen aber in ihrem persönlichen Entwicklungs- und organisationalen Innovationspotenzial wirklich gefordert und gefördert werden. Sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmer das Programm als wirkliche Herausforderung empfinden.

7. Evaluieren Sie die Maßnahmen im Programm regelmäßig. Reagieren Sie rasch und deutlich auf Kritik und kommunizieren Sie Ihre Veränderungen und Adaptierungen auch. Sorgen Sie aber auch für die Evaluierung der Lernergebnisse. Idealerweise beziehen Sie dabei das Umfeld der Teilnehmerinnen mit ein.

Wenn Sie sich als Personalentwicklerin intensiver mit Fragen der Führungskräfte-Entwicklung, des Talent Managements, der Potenzialanalyse oder vielen anderen fachlichen Fragen auseinandersetzen wollen, dann bietet Ihnen das TRIGON PE-Forum die passende Gelegenheit dazu.

Autor: Mag. Wolfgang Grilz MSc ist Partner der Trigon Entwicklungsberatung und leitet gemeinsam mit Mag. Brigitta Hager und Dr. Martina Scheinecker das TRIGON PE-Forum 2015.

Grafik: Fotolia

Link: [Trigon PE-Forum 2015 - Lehrgang für Personalentwicklung](#)