

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Inhalt | III |
| Abbildungen | IX |
| | |
| 1. Einführende Bemerkungen und Umgang mit dem Handbuch | 1 |
| 2. Stellenwert und Bedeutung von Förderungs- programmen in der strategieumsetzenden Personalentwicklung | 7 |
| 3. Design-Aspekte – Design-Konzepte | 19 |
| 3.1 Vier Modelle der Führungskräfte-Förderung und ihre Bedeutung | 19 |
| 3.2 Tendenzen bei der Gestaltung von Förderungsprogrammen | 22 |
| 3.3 Aus Erfahrungen lernen: Die unscheinbarste Form der Führungskräfte-Entwicklung | 24 |
| 3.4 Projektmanagement und Projektlernen – Einige klärende Bemerkungen | 28 |
| 3.5 Führungskräfte-Lernen und Strategie- umsetzung: Fazit einer Benchmarking-Studie ... | 33 |
| 3.6 Design-Überlegungen für die Konzipierung von Rotationssystemen | 38 |
| 3.7 Wenn Stärke zu einer Schwäche werden kann: Führungskräfte mit extremem Ehrgeiz und extremer Leistungsmotivation | 43 |
| 3.8 Didaktische Modelle der Leadership-Entwicklung | 46 |
| 3.9 Das ultimative Entrepreneurship-Programm ... | 54 |
| 3.10 „Geräuschlose“ Entwicklung auf Gegenseitigkeit | 60 |

| | | |
|------|--|------------|
| 3.11 | Weiterentwicklung der Geförderten | 63 |
| 3.12 | Die Einbindung der Vorgesetzten von Teilnehmern | 66 |
| 3.13 | Die erfahrene Plateau-Führungskraft als Teilnehmer | 68 |
| 3.14 | Trainee-Programme: Der MBA als Führungsnachwuchs | 72 |
| 3.15 | Der Einsatz von oberen/obersten Führungskräften | 75 |
| 3.16 | Die Entwicklung des Karriere-Unternehmers ... | 80 |
| 3.17 | Die positiven Seiten des „entgleisten Karrierezugs“ | 82 |
| 3.18 | Karriereübergänge von Professionals zu Managern – Ein unterbelichtetes Aufgabenfeld in Unternehmen | 83 |
| 3.19 | Entwicklung von Führungsfähigkeiten bei Stäben | 89 |
| 3.20 | Vorbereitung auf Führungsaufgaben in einer Fach- und Projektlaufbahn | 98 |
| 3.21 | Wie wird man in Ihrem Unternehmen obere Führungskraft? | 103 |
| 3.22 | Eine „Blaupause“ für ein Arbeitspapier zur Entwicklung von Spitzenkandidaten | 111 |
| 4. | System der Nominierung, Zulassung, Auswahl und Einschätzung | 115 |
| 4.1 | Stand der AC-Praxis in amerikanischen Unternehmen | 115 |
| 4.2 | Das Ende des Portfolio-Denkens | 117 |
| 4.3 | Einschätzung von beruflichen Stärken und der „Kosten“ ihrer exzessiven Ausprägungen | 121 |
| 4.4 | „Benchmarks“ als Instrument in der Förderung | 125 |
| 4.5 | Die Bestimmung der Entwicklungsrichtung ... | 127 |
| 4.6 | Was gehört zum unternehmerischen Denken und Handeln? | 131 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.7 | „Zulassung“ zur Förderung: Die Integration von Job Rotation mit Förderungsprogrammen | 135 |
| 4.8 | Wenn Sie ein Exposé zur Auswahl von Spitzenkandidaten ausarbeiten wollen ... | 137 |
| 4.9 | Einbindung oberer Führungskräfte bei der Einschätzung von Nachfolgekandidaten .. | 140 |
| 4.10 | „Being competent is different from having competencies“ | 141 |
| 4.11 | Management-Audit: Eine andere Sicht der Wirklichkeit | 144 |
| 4.12 | Vom AC zum DC: Das Assessment Center als Development Center in der dritten Generation | 150 |
| 4.13 | Wer hat Potenzial für internationale Einsätze? | 153 |
| 5. | System des Lernens | 159 |
| 5.1 | Gestaltung des Eröffnungs-Workshops | 159 |
| 5.2 | Organisationale Lernmuster erkennen und verändern als Lernziel | 162 |
| 5.3 | Wie man zu persönlichen Entwicklungszielen kommt | 168 |
| 5.4 | Die Verwendung von Dyaden und Fokusgruppen als Design-Parameter | 171 |
| 5.5 | Interventionen des Entwicklungsbegleiters in Förderungsprogrammen | 173 |
| 5.6 | Ein klassisches Dilemma des Entwicklungsbegleiters in Förderungsprogrammen | 178 |
| 5.7 | Einsatz eines Lerntagebuchs | 180 |
| 5.8 | Zur Diagnose des Reifegrads von Mitarbeitern für selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungsprozesse | 183 |
| 5.9 | Förderung der Selbststeuerungsfähigkeit der Teilnehmer | 185 |
| 5.10 | Konturen einer unspektakulären unternehmerischen Lernkultur | 190 |
| 5.11 | Unternehmerisch führen – Ein didaktisches Raster | 193 |

| | |
|--|---------|
| 5.12 Die selbstgesteuerte Mobilisierung von Lernquellen | 195 |
| 5.13 Erarbeitung eines „Karriere-Curriculums“ | 198 |
| 5.14 Sozialisation in Selbstorganisation | 202 |
| 5.15 Modalität der Projektbearbeitung und Entwicklungsziele | 207 |
| 5.16 Möglichkeiten zur Bildung der Projektlerngruppe | 208 |
| 5.17 Die Lerngruppe als „temporäre Ergänzung der PE-Abteilung“ | 211 |
| 5.18 Die Lerngruppe als „Tenniswand“ für die Problembearbeitung von Führungskräften | 215 |
| 5.19 Als Teilnehmer einer Projektlerngruppe | 217 |
| 5.20 Projektbearbeitung in Nachwuchsförderungs- programmen (NFP) – Mit oder ohne Struktur? | 221 |
| 5.21 Auswertung eines innovativen MBA-Programms als Lernprojekt | 224 |
| 5.22 Das Mentorenkonzept als Design-Element in der strategieumsetzenden Personal- entwicklung | 226 |
| 5.23 Bestandsstücke eines Mentoren-Programms .. | 228 |
| 5.24 Mentor ist nicht gleich Mentor | 230 |
| 5.25 Mentoring in Aktion | 233 |
| 5.26 Der mentorierte Protegé als Brutus seines Gönners | 236 |
| 5.27 Die umgekehrte Mentorenbeziehung | 238 |
| 5.28 Einsatz von Vorständen in Förderungsprogrammen | 240 |
| 6. System der Auswertung und der Verwertung des Lernens im Unternehmen | 243 |
| 6.1 Das Connoisseur-Modell: Expertenbefragung als Programmevaluierung | 243 |
| 6.2 Wie kann der individuelle Lern- und Entwicklungserfolg der einzelnen Teilnehmer eingeschätzt werden? | 245 |

| | | |
|------|---|-----|
| 6.3 | Evaluierungsmaterialien für die Einschätzung von Action Learning | 249 |
| 6.4 | Vorgehensmethodik in der Auswertung von Business School-Partnern für die Förderung von erfahrenen Führungskräften | 255 |
| 6.5 | Auswertung der Mentorenbeziehung in einem Förderungsprogramm | 262 |
| 6.6 | Zur Verwertung des Entwicklungsergebnisses | 264 |
| 6.7 | „Stretch-Assignments“ – Die Entwicklungskomponenten einer Führungsposition | 268 |
| 7. | Praxisbeispiele | 273 |
| 7.1 | Beispiel eines innerbetrieblichen Förderungsprogramms für mittlere Führungskräfte | 273 |
| 7.2 | Design-Merkmale eines überbetrieblichen Programms für mittlere Führungskräfte | 275 |
| 7.3 | SEI – Beispiel einer Selbst-Entwicklungs-Initiative | 279 |
| 7.4 | Beispiel eines Förderungsprogramms in einer Bank | 283 |
| 7.5 | Beispiel eines Förderungsprogramms als Instrument der Mentalitätsveränderung in einer Dienstleistungsorganisation | 294 |
| 7.6 | Dimensionen eines Konsortialprogramms | 313 |
| 7.7 | Ein Beispiel von kulturverändernder Management-Entwicklung: Die Erfahrungen von General Electric | 325 |
| 7.8 | Wo stehen die führenden Kreise im amerikanischen „Executive Education“? .. | 328 |
| 7.9 | Der NDU/Executive MBA HSG – Encounter mit einem Hochglanz-Dinosaurier .. | 337 |
| 7.10 | Entwicklungsberatung von obersten Führungskräften – Einige konkrete Schritte für die Praxis | 342 |
| 7.11 | Einige konkrete Vorschläge zur Entwicklungsarbeit mit OFKs | 348 |

| | | |
|------|--|------------|
| 7.12 | Entwicklungsberatung von einzelnen Führungskräften anhand des multiplen Strang-Konzepts | 354 |
| 8. | Lerninstrumente, Übungen und Arbeitsmaterialien | 361 |
| 8.1 | Was ist eigentlich beruflicher Erfolg? | 361 |
| 8.2 | Karrierebewegungen – Materialien für die Bearbeitung des Themas Laufbahn und Karriere | 367 |
| 8.3 | Zur Bearbeitung des Themas Laufbahn und Karriere im Eröffnungs-Workshop | 374 |
| 8.4 | Karrierespielregeln – Eine Übung | 377 |
| 8.5 | Laufbahnphasen professioneller Mitarbeiter .. | 383 |
| 8.6 | Mit der eigenen Karrierekultur im Unternehmen umgehen lernen – Einige Arbeitsmaterialien | 387 |
| 8.7 | Die Geschichte vom Besteigen des Vulkans als Metapher | 394 |
| 8.8 | Gestaltung von Wertklärungsprozessen | 396 |
| 8.9 | Ganzheitliche Förderung: Arbeitsmaterialien zur Entspannung und Erholung | 399 |
| 8.10 | Autonomer Umgang mit der beruflichen Rolle | 403 |
| 8.11 | Einrichtung einer rollierenden Prozess- beobachter-Rolle im Teilnehmerkreis | 408 |
| 8.12 | Käufliche Instrumente zur Bewusstmachung der Persönlichkeit | 411 |
| 9. | Ausgewählte kommentierte Fachliteratur | 423 |
| | Anhang | 429 |
| | Sachverzeichnis | 429 |
| | Zum Autor | 431 |