

Inhalt

Inhalt	III
Abbildungen	IX
1. Einführende Bemerkungen und Umgang mit dem Handbuch	1
2. Stellenwert und Bedeutung von Förderungs- programmen in der strategiumsetzenden 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-Führungs-kraft 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 Entwicklungs- zielen kommt	168
5.4	Die Verwendung von Dyaden und Fokus- gruppen als Design-Parameter	171
5.5	Interventionen des Entwicklungsbegleiters in Förderungsprogrammen	173
5.6	Ein klassisches Dilemma des Entwicklungs- begleiters in Förderungsprogrammen	178
5.7	Einsatz eines Lerntagebuchs	180
5.8	Zur Diagnose des Reifegrads von Mitarbeitern für selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungs- prozesse	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 Nachwuchsförderungsprogrammen (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 Personalentwicklung	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-Entwicklungsinitiative	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 Karrierespieldregeln – 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