Hans-Christian Riekhof (Hrsg.)

Strategien der Personalentwicklung

Mit Praxisbeispielen von
Bosch, Linde, Philips, Siemens,
Volkswagen und Weka

6. Auflage

GABLER

Inhalt

Vorwort V

A. Strategiegerechte Management- und Persoalentwicklung 1

Einleitung: Strategiegerechte Management- und Personalentwicklung 3
Hans-Christian Riekhof

Große Aufgaben für die Personalentwicklung 5
Fredmund Malik

Strategiekompetenz als Schlüsselqualifikation des Managements – eine empirische Analyse der Top-600-Unternehmen der deutschen Wirtschaft 15
Hans-Christian Riekhof/Julian Voss

Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien 31
Hans-Christian Riekhof/Lena Offermann

B. Instrumente und Methoden der Management- und Personalentwicklung 57

Einleitung: Instrumente und Methoden der Management- und Personalentwicklung 59
Hans-Christian Riekhof

Management Appraisal – zentrales Analyse- und Führungsinstrument für ein wertorientiertes Talent-Management 65
Norbert Sack

Mitarbeiter-Potenzialanalysen und Management-Audits 81
Walter Jochmann

Das Einzel-Assessment als Baustein der Führungskräfteentwicklung 103
Siro Spörli/Fred W. Schmid

Die Dimensionen und die Messung von Führungskompetenz mit Hilfe des „Rev. Deutschen CPI" (Revidierten Deutschen California Psychological Inventory) 113
Ansfried Weinert

Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? . . 133
Werner Sarges

Wirtschaftskompetenz in der Politik – ein Werkstattbericht 149
Frank Albe/Gisela Nissen-Baudewig

Retention Management – die Leistungsträger der Unternehmung binden . . . 173
Walter Jochmann

Führungswechsel – eine Schlüsselkompetenz modernen Managements 191
Peter Fischer

Strategisches Wissensmanagement als Aufgabe der Management-entwicklung 201
Hubert Schüle

E-Learning und Wissensmanagement in deutschen Großunternehmen. Ergebnisse einer Befragung der Top-350-Unternehmen der deutschen Wirtschaft 227
Hans-Christian Riekhof/Hubert Schüle

C. Strategien der Personalentwicklung: Praxisbeispiele 245

Einleitung: Strategien der Personalentwicklung: Praxisbeispiele 247
Hans-Christian Riekhof

Siemens Management Learning – ein ganzheitlicher Ansatz zur Integration von Lernen und Arbeit 253
Matthias Bellmann

Internationale Managemententwicklung im Volkswagen-Konzern 263
Wilfried von Rath/Wolfgang Fueter/Anne Cockwell

Personal- und Managemententwicklung in der Bosch-Gruppe: Ein Überblick 279
Joachim Nickut

Wie aus einem erfolgreichen Dax-30-Unternehmen eine LeadIng.-Company wird: Change Case Linde AG 299
Michael Prochaska

Outsourcing der Bildungsfunktion in der Deutschen Philips-Organisation – oder wie man eine Dienstleistung zu einem erfolgreichen Geschäft machen kann 323
Ulrich Pühse

Strategisch ausgerichtete Anforderungsprofile: Basis des Management Development der Weka-Verlagsgruppe 335
Hans-Christian Riekhof

Autoren 345

Stichwortverzeichnis 350

Strategisch ausgerichtete Anforderungsprofile: Basis des Management Development der Weka-Verlagsgruppe

Hans-Christian Riekhof

1. Die strategische Standortbestimmung der Weka-Unternehmensgruppe

2. Die Unternehmensstrategie als Basis des Management-Development-Programms

3. Das strategisch ausgerichtete Anforderungsprofil
   - 3.1 Ertrags- und wachstumsorientierte Visionen und Strategien entwickeln: Durch begeisternde, ertrags- und wachstumsorientierte Visionen die Mannschaft strategisch mobilisieren!
   - 3.2 Strategien umsetzen: Durch Hartnäckigkeit die Dinge in Bewegung bringen und halten!
   - 3.3 Akquisitionsprozesse beherrschen: Durch geplantes und umsichtiges Vorgehen neue Unternehmen ins Boot holen!
   - 3.4 Langfristige Kundenbeziehungen aufbauen: Durch Nähe zum Kunden den Puls am Markt haben!
   - 3.5 Kundengerechte Geschäftsprozesse schaffen: Durch permanente Prozessmessung Abläufe verbessern!
   - 3.6 Produkt-und Prozessinnovationen steuern: Durch Mut und Risikobereitschaft Neuland erschließen!
   - 3.7 Übergeordnete Synergien realisieren: Durch internen Erfahrungsaustausch die besten Ideen zur Diskussion stellen und breit im Unternehmen nutzen!
   - 3.8 Informations-Netzwerke nutzen und multikulturelle Kompetenz entwickeln: Intelligente Netze spinnen und nutzen!
   - 3.9 Mitarbeiterentwicklung langfristig planen: Durch Spitzenleute Spitzenleistungen schaffen!
   - 3.10 Durch Leadership motivieren: Durch Vorbildwirkung zu Höchstleistungen anspornen!

4. Die Anwendung des Anforderungsprofils in der Praxis

1. Die strategische Standortbestimmung der Weka-Unternehmensgruppe

Die strategischen Herausforderungen in der Verlagsbranche sind in der Mitte der neunziger Jahre durch zu erwartende und auch durch bereits sichtbare dramatische Veränderungen gekennzeichnet:

- Die technologischen Voraussetzungen für das electronic publishing auf breiter Basis sind vorhanden, sodass sich die Spielregeln der Branche u. U. völlig verändern
- Akquisitionen sind insbesondere seitens der größeren Wettbewerber an der Tagesordnung
- Die Endverbraucher verändern ihre Gewohnheiten im „Konsumieren von Informationen".

Diese Einschätzung der Situation führte dazu, dass in der Weka-Verlagsgruppe in einem mehrmonatigen Projekt eine strategische Neuausrichtung erarbeitet wurde, die diesen Herausforderungen Rechnung trägt und die Voraussetzungen für ein beschleunigtes Umsatzwachstum bei nachhaltig exzellenten Ergebnissen schafft. Im Rahmen der Umsetzung der strategischen Planungen wurde beschlossen, insbesondere Programme des Management Development zu entwickeln, um auch von der Seite des Führungskräftepotentials her für das geplante Unternehmenswachstum gerüstet zu sein.

2. Die Unternehmensstrategie als Basis des Management-Development-Programms

Konsequenterweise wurde ein Folgeprojekt ins Leben gerufen, dessen Zielsetzung die Entwicklung der Grundzüge eines Management-Development-Programms war. Mit externer Unterstützung durch UNIC*consult* wurde im Kreis der Holding-Geschäftsführung und in mehreren Projektteams eine Management-Development-Konzeption erarbeitet, die unmittelbar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist.

Die konsequent strategische Ausrichtung des Management Development zeigt sich darin, dass u. a. strategische Leitlinien wie

- Wachstum aus eigener Kraft und Wachstum durch Akquisitionen
- Einstieg in neue Märkte und neue Technologien
- Verbesserung der operativen Effizienz
- Konsequente Nutzung von Konzernsynergien

die Basis für die Erarbeitung des zukünftigen Anforderungsprofils für Weka-Manager bildeten. Dazu wurden in einem der Projektteams aus den strategischen Zielsetzungen der Unternehmensgruppe künftige Aufgabenfelder für das Management abgeleitet, die wiederum die Basis bildeten, um bestimmte notwendige Fähigkeitsfelder seitens der zukünftigen Führungskräfte abzuleiten.

In folgenden Bereichen soll der Weka-Manager 2000 – neben seiner rein fachlichen Qualifikation – ausgeprägte Fähigkeiten mitbringen bzw. herausbilden:

1. *Ertrags- und wachstumsorientierte Visionen und Strategien entwickeln:*
   Durch begeisternde, ertrags- und wachstumsorientierte Visionen die Mannschaft strategisch mobilisieren!
2. *Strategien umsetzen:*
   Durch Hartnäckigkeit die Dinge in Bewegung bringen und halten!
3. *Akquisitionsprozesse beherrschen:*
   Durch geplantes und umsichtiges Vorgehen neue Unternehmen ins Boot holen!
4. *Langfristige Kundenbeziehungen aufbauen:*
   Durch Nähe zum Kunden den Puls am Markt haben!
5. *Kundengerechte Geschäftsprozesse schaffen:*
   Durch permanente Prozessmessung Abläufe verbessern!
6. *Produkt- und Prozessinnovationen steuern:*
   Durch Mut und Risikobereitschaft Neuland erschließen!
7. *Übergeordnete Synergien realisieren:*
   Durch internen Erfahrungsaustausch die besten Ideen zur Diskussion stellen und breit im Unternehmen nutzen!
8. *Informations-Netzwerke nutzen und multikulturelle Kompetenzen entwickeln:*
   Intelligente Netze spinnen und nutzen!
9. *Mitarbeiterentwicklung langfristig planen:*
   Durch Spitzenleute Spitzenleistung schaffen!
10. *Durch Leadership motivieren:*
    Durch Vorbildwirkung zu Höchstleistungen anspornen!

Abbildung 1: Das Anforderungsprofil für den Weka-Manager 2000 im Überblick

Diese Übersicht zeigt einen Anforderungskatalog, der über herkömmliche Schlagworte wie „Flexibilität", „Kooperationsbereitschaft" und „Dynamik" weit hinausgeht.

3. Das strategisch ausgerichtete Anforderungsprofil

3.1 Ertrags- und wachstumsorientierte Visionen und Strategien entwickeln: Durch begeisternde, ertrags- und wachstumsorientierte Visionen die Mannschaft strategisch mobilisieren!

Wenn das Denken in strategischen Konzepten und das Führen von Organisationen anhand strategischer Ziele zukünftig die Voraussetzung ist, um die eigene Wettbewerbsposition langfristig abzusichern, dann sind bei den zukünftigen Führungskräften in dieser Hinsicht besondere Fähigkeitspotenziale vorauszusetzen. Diese Überlegung führte zur Formulierung dieser ersten Anforderung, die wie folgt umschrieben bzw. definiert wurde:

„Visionen und Strategien entwickeln zu können ist die Fähigkeit, mit Szenarien zu arbeiten, begeisternde Visionen zu entwickeln, diese in anspruchsvolle, aber realistische

strategische Konzepte umzusetzen und daraus operationale Langfristziele für den eigenen Verantwortungsbereich abzuleiten.

Dazu gehört auch die Fähigkeit, systematisches Portfoliomanagement zu betreiben, durch neue Aktivitäten Wachstum aus eigener Kraft zu erzeugen und neue Geschäftsideen mit Gespür für das Machbare umzusetzen, aber auch bei Bedarf den Rückzug aus Geschäftsfeldern einzuleiten. Risikobereitschaft und eine unternehmerische Grundhaltung sind dabei unabdingbar."

Der Stellenwert dieses Elements des Anforderungsprofils ergibt sich allein schon aus der sehr dezentralen Struktur der Weka-Gruppe, die ein hohes Maß an Strategiearbeit in den unternehmerisch sehr selbständigen Verlagsgesellschaften erfordert.

3.2 Strategien umsetzen: Durch Hartnäckigkeit die Dinge in Bewegung bringen und halten!

In der Praxis ist sehr häufig festzustellen, dass Unternehmen mit einer Implementierungslücke zu kämpfen haben:

Relativer Zeitaufwand für ...

- Strategische Analyse
- Strategieformulierung
- Strategieumsetzung

Abbildung 2: Die Implementierungslücke

Diese Erkenntnis bildete den Ausgangspunkt für die Formulierung des zweiten Elements des Anforderungsprofils, nämlich der Fähigkeit,

„*strategische Konzepte in Aktionsprogramme umzusetzen, in Etappenziele herunterzubrechen und den Umsetzungserfolg anhand von messbaren Kriterien nachvollziehbar zu machen. Diese Fähigkeit soll im Alltagsgeschäft das Engagement aller Mitarbeiter für die Strategie sicherstellen und verhindern, dass Strategien im Umsetzungsprozess steckenbleiben und beinhaltet auch das wirksame Führen mit Zielvereinbarungen. Dazu gehört auch, flexibel zu reagieren und Strategien in Frage zu stellen, wenn sich das Umfeld geändert hat.*"

Diese Fähigkeit zielt darauf ab, einen sehr klaren Zusammenhang zwischen wenigen strategischen Zielen (die aber allen bekannt sein müssen), prägnanten darauf ausgerichteten strategischen Aktionsprogrammen und einem strategischen Reporting als Messgröße für den Umsetzungserfolg herzustellen. Während viele erfolgreiche Manager die hier angesprochenen Hebel der erfolgreichen Strategieumsetzung quasi intui-

tiv richtig einsetzen, bedarf es in anderen Fällen – so die Einschätzung des Projektteams – gezielter Förderung dieser Fähigkeiten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Führungskräfte versuchen, an zu vielen Stellschrauben gleichzeitig zu drehen.

3.3 Akquisitionsprozesse beherrschen: Durch geplantes und umsichtiges Vorgehen neue Unternehmen ins Boot holen!

Der angedeutete Zusammenhang zwischen Strategie und Managemententwicklung ist bei diesem Merkmal am offensichtlichsten. Die erforderliche Fähigkeit wurde so definiert, dass Manager in der Lage sein müssen,

„sinnvolle Kooperations- und Unternehmensakquisitionsprozesse zu initiieren und voranzutreiben und dabei permanent darauf zu achten, dass der Integrationsprozess der Akquisition systematisch gesteuert wird und dass die erwarteten Synergieeffekte und die geplanten Effizienzsteigerungen tatsächlich realisiert werden."

Auch hier zeigen sich die besonderen Anforderungen, die sich aus einer dezentralen Unternehmensstruktur ergeben: Die Verlags-Geschäftsführer sind u. a. selbst für die Akquisition von Unternehmen verantwortlich, die als Tochtergesellschaft später in den eigenen Verantwortungsbereich integriert werden müssen. In diesem Prozess werden sie von einem Zentralbereich in der Holding unterstützt.

3.4 Langfristige Kundenbeziehungen aufbauen: Durch Nähe zum Kunden den Puls am Markt haben!

Kundenorientierung ist ein Schlagwort, das in keinem strategischen Konzept fehlen darf. Strategien, die nicht Realitätssinn und Marktnähe beweisen, werden schwerlich zum langfristigen Erfolg führen. Doch was heißt Kundenorientierung ganz konkret? Die folgenden Punkte dienten der Operationalisierung:

- vom Kundenproblem ausgehen
- Produkte und Dienstleistungen schaffen, die echten Kundennutzen bieten
- die Geschäftsprozesse am Kundenwunsch ausrichten
- Kundenbindung und Kundenloyalität als Weg zu hoher Kundenprofitabilität begreifen

Zusammenfassend wurde unter Kundenorientierung die Fähigkeit verstanden,

„sich in den Kunden und seine Arbeitsprozesse und Probleme hineinzudenken, die Problemlösungen in geeignete Produkte und Dienstleistungen umzusetzen, kundengerechte Geschäftsprozesse zu schaffen und dadurch langfristige Kundenbindungen zu erzeugen. Dies kann auch bedeuten, dass der Geschäftsidee entsprechend völlig neuartige Geschäftsprozesse zu schaffen sind, die sich radikal vom Bestehenden unterscheiden."

3.5 Kundengerechte Geschäftsprozesse schaffen: Durch permanente Prozessmessung Abläufe verbessern!

In eine zunächst ähnliche Richtung zieht die folgende Kompetenz, die definiert wurde als die Fähigkeit,

„Geschäftsprozesse transparent zu machen, zu messen und hinsichtlich der Dimensionen Zeit, Kosten, Qualitäten und Wertschöpfung laufend zu verbessern. Dadurch kann dem Mitarbeiter ein hohes Maß an Entscheidungsautonomie für die Lösung von Kundenproblemen gewährt werden.

Dies impliziert die Fähigkeit, eine anforderungsgerechte Qualität aller Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sicherzustellen, um so das Wachstum des Unternehmens zu bewältigen."

Die Beschreibung deutet schon darauf hin, dass es hier um umfassende Kompetenzen geht. Dieses Element des Anforderungsprofils beinhaltet die Fähigkeit, Geschäftsprozesse so managen zu können, dass die Dimensionen

C = cost
V = value
Q = quality
T = time

beherrscht, permanent gemessen und über Korrekturmaßnahmen laufend verbessert werden. Reengineering ist dann nicht erforderlich, wenn Geschäftsprozesse einem laufenden Optimierungsprozess unterliegen.

3.6 Produkt- und Prozessinnovationen steuern: Durch Mut und Risikobereitschaft Neuland erschließen!

Wachstum aus eigener Kraft, also nicht durch Akquisitionen, soll gemäß der Weka-Strategie etwa die Hälfte des Wachstums der nächsten 5 Jahre erzeugen. Dazu ist es erforderlich, mit neuen Produkten neue Marktchancen professionell zu erschließen. Die aus dieser Überlegung resultierende Fähigkeit besitzt jemand, der in der Lage ist,

„Innovationschancen frühzeitig zu erkennen, ihre Realisierbarkeit zu prüfen und sie in erfolgreiche neue Geschäfte umzusetzen. Dies kann einerseits mit Durchbruchsinnovationen erfolgen, die die Spielregeln im Markt verändern, andererseits ist es notwendig, permanente und systematische Innovationsprozesse zu installieren."

Es liegt auf der Hand, dass gerade bei diesem Element des Anforderungsprofils enge Querverbindungen zum Element Nummer 4 (langfristige Kundenbindungen aufbauen) wie auch zum Element Nummer 8 (Informationsnetzwerke nutzen) bestehen.

3.7 Übergeordnete Synergien realisieren: Durch internen Erfahrungsaustausch die besten Ideen zur Diskussion stellen und breit im Unternehmen nutzen!

Die mehrfach erwähnte dezentrale Konzernstruktur birgt die Gefahr in sich, dass bei der Optimierung der operativen Einheiten die Gemeinsamkeiten außer Acht gelassen werden und so vorhandenes Know-how der Unternehmensgruppe nicht optimal genutzt wird. Gerade das geplante Wachstum durch weitere Unternehmenszukäufe macht es erforderlich, diesem Punkt besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Realisation von Synergien bedeutet in diesem Sinne die Fähigkeit,

„den Know-how-Fluss zwischen der eigenen Organisation und der Unternehmensgruppe so voranzutreiben, dass das Unternehmens-Know-how permanent weiterentwickelt wird und so intensiv wie möglich von den Konzerngesellschaften genutzt werden kann."

3.8 Informations-Netzwerke nutzen und multikulturelle Kompetenz entwickeln: Intelligente Netze spinnen und nutzen!

Aus der Umfeldanalyse im Rahmen der strategischen Planung ergab sich, dass die Bewältigung der Informationsflut eine immer schwerer zu lösende Aufgabe darstellt: Während die Quantität der angebotenen Informationen exponentiell zu steigen scheint, gilt dies nicht in gleicher Weise für die Qualität der Informationen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, in stärkerem Maße als je zuvor Informationen mit einem jeweiligen „strategischen Raster" zu filtern und zu verdichten, ohne dabei schwache Signale und weiche Faktoren zu übersehen.

Zusammenfassend formuliert wird von den zukünftigen Weka-Managern erwartet, dass sie

„mit der zunehmenden Informationsflut und Komplexität so umgehen, dass die relevanten Informationen konsequent herausgefiltert werden und aus ihnen die richtigen Schlussfolgerungen gezogen werden.

Dies erfordert die Fähigkeit, Kontakte nach außen zu Wettbewerbern, Verbänden, Kunden etc. aktiv aufzubauen und zu pflegen, um im Sinne eines Netzwerkes den Stellenwert von Informationen beurteilen und sie zielgerichtet verwenden zu können.

Ferner erfordert die Internationalität des Geschäftes die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Kulturen, Sprachen und Mentalitäten einzustellen."

3.9 Mitarbeiterentwicklung langfristig planen: Durch Spitzenleute Spitzenleistungen schaffen!

Aus den Diskussionen um das Programm zur Umsetzung der Weka-Strategie ergab sich, dass das Management Development als einer der Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung anzusehen ist. Konsequenterweise wurde daher festgelegt, dass Führungskräfte eine besondere Sensibilität und Fähigkeit mitbringen bzw. entwickeln müssen, um Mitarbeiter langfristig professionell fördern zu können. Dies beinhaltet die Fähigkeit,

„exzellente Mitarbeiter zu gewinnen, Mitarbeiter zu fördern, individuell zu entwickeln und zu coachen, erfolgreiche Teams zu formieren und ihnen herausfordernde Aufgaben zu übertragen, um dadurch die Weka-Kernkompetenzen zu stärken und die Strategieumsetzung zu beschleunigen. Mitarbeiterentwicklung kann auch bedeuten, den Mitarbeitern durch die Übertragung von Projektverantwortung besondere Lernchancen zu eröffnen und sie in dieser Phase gegebenenfalls besonders intensiv zu coachen. In jedem Falle sind über ein laufendes Feedback Lern- und Entwicklungsprozesse des Mitarbeiters voranzutreiben."

Die Verankerung dieses Elements im Anforderungsprofil von Führungskräften wird auch dadurch unterstützt, dass zunehmend bei allen Entscheidungen im Rahmen des Management Development das Vier-Augen-Prinzip Anwendung findet: Nicht nur der direkte, sondern auch der nächsthöhere Vorgesetzte sollten bei diesen Fragen involviert sein und die Verantwortung für wichtige Personalentscheidungen mittragen.

3.10 Durch Leadership motivieren: Durch Vorbildwirkung zu Höchstleistungen anspornen!

Last not least ist das Führungsverhalten im Sinne der sozialen Kompetenz im Anforderungsprofil des Weka-Managers verankert worden. Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen,

„mit Menschen so umzugehen, dass die Beziehung von gegenseitigem Vertrauen, von Akzeptanz, Loyalität und Glaubwürdigkeit getragen wird. Leadership in diesem Sinne bedeutet, Mitarbeiter zunächst so zu akzeptieren, wie sie sind, um sie dann für die gemeinsamen Ziele zu begeistern und eine Aufbruchstimmung zu erzeugen."

An dieser Stelle wird deutlich, dass die veränderten Einstellungen und Erwartungen von Mitarbeitern, aber auch die gleichzeitig gestiegenen Anforderungen an die Mitarbeiter ein Führungsverhalten erfordern, das mit Begriffen wie „kooperativ" oder „teamorientiert" nicht mehr angemessen beschrieben werden kann. Wirksame Führung setzt voraus, dass die Person des Vorgesetzten und seine Kompetenz von den Mitarbeitern akzeptiert werden.

4. Die Anwendung des Anforderungsprofils in der Praxis

Der konzeptionell-analytische Aufwand zur Ableitung eines Anforderungsprofils hat sich nur dann gelohnt,

- wenn dieses Instrument in der Praxis dauerhaft Akzeptanz findet,
- wenn sich aus dem Abgleich des Soll-Profils einer Position und dem Ist-Profil einer Führungskraft operationale, handhabbare Entwicklungsmaßnahmen ableiten lassen.

In der Praxis bei Weka hat sich gezeigt, dass die detaillierte Beschreibung der einzelnen Elemente des Anforderungsprofils dazu geeignet ist und die Basis bildet, um eventuelle Defizite sehr genau zu beschreiben und Maßnahmen zu konzipieren, die in ihrem Konkretisierungsgrad weit über Standard-Seminarprogramme hinausgehen. Sie legen letztlich die Basis für eine individualisierte Managemententwicklung.

Gesteuert wird der Prozess der Managemententwicklung von der neugeschaffenen Funktion „Management Development", die direkt in der Unternehmensholding angesiedelt ist. Unterstützt wird die Arbeit mit den beschriebenen Anforderungsprofilen dadurch, dass parallel Grundsätze des Management Development (MD) erarbeitet wurden (vgl. Abbildung 3), die die Vorgehensweise bei Weka verbindlich regeln.

1. **Management Development: Hebel zur Umsetzung der Weka-Strategie!**

   Die Kernkompetenzen und die Fähigkeit der Weka-Gruppe beruhen auf der Fähigkeit des Managements der Gruppe. Deshalb wollen wir das Management Development zu einem echten Wettbewerbsvorteil der Weka-Gruppe entwickeln und dadurch Unternehmenswachstum und Unternehmensergebnisse erzielen, die in der Spitzengruppe der Branche liegen. Das MD ist ein zentraler Hebel zur Erreichung der sehr anspruchsvollen strategischen Ziele der Unternehmensgruppe!

2. **Management Development: Schlüsselaufgabe des Linienmanagements!**

   MD funktioniert nur, wenn es von der obersten Unternehmensleitung und den Verlagsgeschäftsführern nicht nur „mitgetragen", sondern aktiv und mit hohem persönlichen Engagement aller vorangetrieben wird. MD ist eine Führungsaufgabe des Linienmanagements, die nicht delegiert werden kann. Der Prozess des MD erhält professionelle Unterstützung durch den Zentralbereich MD. Klare Zielsetzungen, bedarfsgerechte Programme und systematische Erfolgskontrolle und ein laufendes Feedback durch die „Kunden" des MD sind unabdingbar!

3. **Management Development: Führungskräfte aus den eigenen Reihen!**

   Die Besetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen hat eindeutig Vorrang vor der Besetzung von außen. Kontinuität ist eine Stärke. Wir wollen unseren eigenen Mitarbeitern die Chance zur permanenten Weiterentwicklung bieten, sei es durch hierarchischen Aufstieg, Projektverantwortung auf Zeit oder auch durch internen Wechsel. Dadurch bauen wir ein Mitarbeiterpotential auf, das einen breiten Erfahrungshintergrund hat und die Weka-Stärken zur vollen Entfaltung bringen kann. Karrieren quer durch die Firmengruppe sind erwünscht. Dabei ist der Erfolgsnachweis in der bisherigen Position unabdingbar.

4. **Management Development: Gemeinsame Verantwortung durch das Vier-Augen-Prinzip!**

   Grundsätzlich tragen der Vorgesetzte und der nächsthöhere Vorgesetzte gemeinsam die Verantwortung für die Führungskräfteentwicklung: Es gilt das so genannte „Vier-Augen-Prinzip". Damit soll erreicht werden, dass die langfristigen Ziele des MD aus übergeordneter Sicht immer berücksichtigt werden. Das Vier-Augen-Prinzip bedeutet, dass bei Rekrutierungs-entscheidungen der Vorgesetzte, aber auch der nächsthöhere Vorgesetzte ein Vetorecht haben: Beide sollen voll hinter einem Kandidaten stehen. Dies gilt auch für die Förderung der Kandidaten im MD-Programm. Internationale Ausschreibungen von Positionen fördern die internationale Mobilität. Der direkte Vorgesetzte hat kein Vetorecht, wenn ein Mitarbeiter seines Bereiches innerhalb der Unternehmensgruppe einen neuen Aufgabenbereich übernehmen soll. Das Vier-Augen-Prinzip impliziert auch, dass Zielvereinbarungen und Beurteilungen dem nächsthöheren Vorgesetzten zur Kenntnis gegeben werden. Ein einheitliches Beurteilungs- und Anerkennungssystem wird dazu die Basis liefern.

5. **Management Development: Professionelle Lernprozesse im Alltag!**

   MD bedeutet praxisorientierte, im Alltag umsetzbare Lernprozesse zu ermöglichen und zu fördern. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn praktische Fragestellungen des Alltags zum Thema gemacht werden. MD muss folglich nicht zwangsläufig zu einem „Seminartourismus" führen, professionelle Begleitung von Projekten, Coaching und Beratung bei Sonderaufgaben können sehr viel effizienter sein und eine regelrechte Lernkultur im Unternehmen fördern, die auch Fehler zulässt. Die Erweiterung von Aufgabenfeldern und Job Rotation gehören ebenfalls zu den Möglichkeiten des MD. Dabei ist das Anforderungsprofil 2000 der Ausgangspunkt für alle MD-Prozesse.

6. **Management Development: Erstklassiger Nachwuchs in den Unternehmen!**

   Der Aufbau eines erstklassigen Führungskräftepotenzials beginnt bei der Rekrutierung: Nur erstklassige Nachwuchskräfte bilden das Potential zur Entwicklung hervorragender Führungskräfte. Insofern tragen die Unternehmen die Hauptverantwortung dafür, dass in der Unternehmensgruppe ausreichend Potentialkandidaten zur Verfügung stehen.

Abbildung 3: Grundsätze des Management Development in der Weka-Verlagsgruppe