

# 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 „entgleiten 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.	<b>System des Lernens</b> .....	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.	<b>Praxisbeispiele</b> .....	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
<b>8. Lerninstrumente, Übungen und Arbeitsmaterialien .....</b>	<b>361</b>
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 Prozessbeobachter-Rolle im Teilnehmerkreis .....	408
8.12 Käufliche Instrumente zur Bewusstmachung der Persönlichkeit .....	411
<b>9. Ausgewählte kommentierte Fachliteratur .....</b>	<b>423</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>429</b>
Sachverzeichnis .....	429
Zum Autor .....	431

Förderungsprogramme

Handbuch der personellen Zukunftssicherung im  
Management

Stiefel, R.T.

2016, XIII, 431 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07943-7