

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Sonderausgabe

Talentmanagement

Aus dem Inhalt:

AGILITÄT: TRADITIONELLES TALENTMANAGEMENT PASST NICHT ZU AGILEN ORGANISATIONEN

HIGH POTENTIALS: HIGH-POTENTIAL-MANAGEMENT ALS TEILDISZIPLIN DES TALENTMANAGEMENTS

SAP: MITARBEITER DURCH TRANSPARENZ UND VERTRAUEN FÜR DIE EIGENE WEITERENTWICKLUNG GEWINNEN

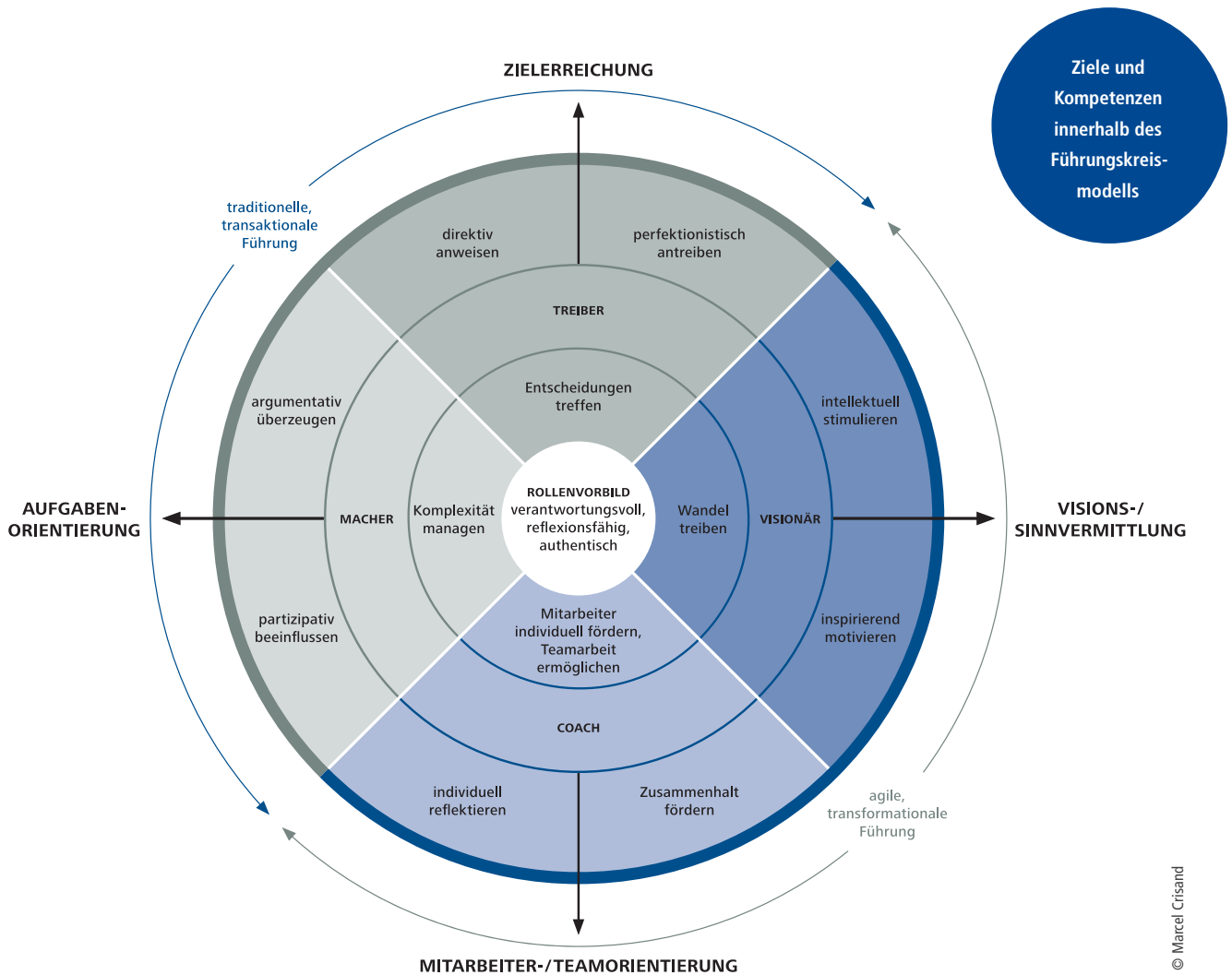
Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen

HEUTE DIE ENTSCHIEDER VON MORGEN FÖRDERN

Jedes Unternehmen kann vorhandenes Potenzial ausschöpfen



© Marcel Crisand

Gute Führungskräfte zu finden ist schwierig – vor allem in Zeiten leerer Arbeitsmärkte. Die positive Nachricht: Jedes Unternehmen kann das eigene Potenzial ausnutzen. Die SRH Hochschule Heidelberg hat dafür ein Programm entwickelt. Es bringt Mitarbeiter weiter und macht Führungspersönlichkeiten aus ihnen.

Juristen, Soziologen, Betriebswirte – sie haben unterschiedliche Hintergründe. Was sie eint, ist, dass sie im gleichen Unternehmen arbeiten und vorankommen wollen. Fachlich und persönlich. Das Institut für wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung (IWP) der SRH Hochschule Heidelberg hat dafür eine Lösung entwickelt: das SRH Executive Development Program (EDP). In der SRH, einem Bildungs- und Gesundheitsunternehmen mit mehr als 13.000 Mitarbeitern, ist im Juni die zweite Runde mit 17 Teilnehmern gestartet. „Besonders wichtig ist uns, dass die Teilnehmer

den Willen mitbringen, sich selbst und ihre Rolle als Führungskraft zu reflektieren. Nur so können sie Kompetenzen weiterentwickeln und persönlich wachsen. Dabei unterstützen wir sie individuell und umfassend“, fasst Prof. Dr. Marcel Crisand zusammen. Er führt das IWP und hat das EDP gemeinsam mit seiner Kollegin Prof. Dr. Julia Rózsa aufgebaut. Sie leitet die SRH Akademie für Hochschullehre.

Intensiver Austausch

Neue Impulse für die Karriere, neue Kontakte mit Kollegen, neue Perspektiven auf vermeintlich Be- →

Autoren

> Prof. Dr. Marcel Crisand ist Professor an der Fakultät für Sozial- und Rechtswissenschaften der SRH Hochschule Heidelberg und leitet das Institut für Weiterbildung und Personalentwicklung (IWP).

> Prof. Dr. Julia Rózsa ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet die SRH Akademie für Hochschullehre.

Redaktion

> Elena Fischer

kanntes: Das bietet das zweijährige Entwicklungsprogramm. Die Teilnehmer treffen sich alle vier Monate jeweils drei Tage zu Workshops und Kaminabenden an verschiedenen Standorten. Prof. Dr. Christof Hettich, Vorstandsvorsitzender der SRH, legt viel Wert auf persönliche Begegnung: „Die Teilnehmer können sich mit dem Topmanagement austauschen, ihr Netzwerk ausbauen, Anregungen einbringen und erhalten einen guten Überblick über das ganze Unternehmen.“ In den Workshops erlernen und vertiefen die Teilnehmer Kompetenzen, die sie in ihrer Rolle als Führungskraft brauchen: Selbst-, Projekt- und Changemanagement, People-Management sowie Systemmanagement.

Kompetenzen stärken

Das Programm nutzt das Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung (BIF). Mit Hilfe dieses standardisierten, wissenschaftlichen Ansatzes können sich die Teilnehmer selbst beurteilen: Wie ausgeprägt sind Fähigkeiten wie Kommunikation, Teamorientierung oder Zeitmanagement? Indem der Vorgesetzte oder ein Kollege den Teilnehmer ebenfalls einschätzt, lassen sich Selbst- und Fremdwahrnehmung miteinander vergleichen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für Selbstreflexion. „Auf diesem Weg werden die Teilnehmer von persönlichen Ansprechpartnern begleitet: Topmanager aus den SRH Unternehmen stehen ihnen als Mentoren zur Seite, externe Coaches unterstützen sie dabei, ihre sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln und ihre Ziele zu verfolgen“, sagt Vanessa Ellguth, die das Projekt in der SRH Holding betreut.

Hoher Praxisbezug

Projektarbeit ist ein wichtiger Teil des EDP. Die Teilnehmer erarbeiten in kleinen Gruppen Lösungs-

ideen für konkrete Aufgabenstellungen aus der SRH: „Wir entwickeln gemeinsam Ideen, um berufliche und medizinische Rehabilitation stärker zu vernetzen. Dass wir aus unterschiedlichen Bildungs- und Gesundheitsunternehmen kommen, bereichert sehr“, erklärt Sabine Öri, stellvertretende Leiterin des Beruflichen Trainingszentrums Frankfurt am Main. Sie ist Teilnehmerin der ersten Runde des EDP, die im Juni 2017 gestartet ist. Die Ergebnisse werden die Teams am Ende des Programms dem Vorstand der SRH präsentieren.

Bausteine zum Erfolg

In vier Kernmodulen lernen die Teilnehmer des SRH Executive Development Programs, was erfolgreiche Führung ausmacht. Das Ziel: eine noch stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, eine offene und konstruktive Kommunikationskultur sowie ein auf gemeinsamen Werten basierendes, geteiltes Führungsverständnis.

> Selbstmanagement

Sich selbst gut führen zu können ist die Grundlage, um als Führungskraft erfolgreich zu sein – sei es mit oder ohne Vorgesetztenfunktion. Dafür ist es essenziell, sich gut zu kennen. Deshalb beschäftigen sich die Teilnehmer intensiv mit der eigenen Haltung: Sie erfahren, wie sich ihre Überzeugungen und ihr Rollenverständnis auf den Führungskontext auswirken. Kurzum: Sie erweitern ihre Methoden-, Interventions- und Selbstreflexionskompetenz. Dadurch sind sie in der Lage, auch in Situationen, die ihnen zunächst ausweg- bzw. alternativlos erscheinen, Lösungen zu finden.

> Projekt- und Changemanagement

Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen, ohne gleichzeitig disziplinarbefugt zu sein, ist oft der erste Schritt in Richtung Führung. Die Teilnehmer lernen, wie sie mit natürlicher Autorität überzeugen, mit Widerständen konstruktiv umgehen und für eine gelungene Zusammenarbeit im Team sorgen. Jedes Projekt enthält in unterschiedlichem Ausmaß Change-Aspekte. Change-Projekte im eigentlichen Sinn gelingen aber nur dann, wenn sich Mitarbeiter auf Veränderungen dauerhaft und umfassend einlassen. Die Teilnehmer erfahren, unter welchen Voraussetzungen Change-Projekte erfolgreich durchgeführt werden können und welche Rolle das Mandat in Change-Prozessen hat. Zudem lernen sie Analyse-, Konzeptions- und Umsetzungsinstrumente kennen.

> People-Management

Führungseinsteiger erleben sich häufig in einer Sandwichposition: Sie müssen den Spagat zwischen Führen und Geführtwerden meistern. Diese Position zwischen Management und Mitarbeitern bedeutet: Einerseits müssen Führungskräfte Verantwortung übernehmen, strategisch denken und planen, Ziele schnell erreichen und sich flexibel auf neue Situationen einstellen. Andererseits sollen sie auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. In diesem Modul lernen die Teilnehmer, diesen Anforderungen gerecht zu werden, ohne die mikropolitischen Zusammenhänge aus den Augen zu verlieren. Vermittelt werden Werkzeuge zur Mitarbeiterführung und das Wissen, wie sie strategischen Zielen operativ nachkommen. Die Teilnehmer erarbeiten mit Hilfe des Führungskreismodells ein grundlegendes Führungsselbstverständnis. Sie klären ihre eigene Rolle, definieren ihre Werte und Ziele und finden ihren persönlichen Führungsstil.

> Systemmanagement

Sich selbst und andere gut zu führen, ist die Grundlage, um Unternehmensbereiche sowie ganze Organisationen leiten zu können. Dabei übernimmt die Führungskraft umfassende strategische Verantwortung. Sie muss die Systemkultur verstehen, zielgerichtet weiterentwickeln und zentrale Werte repräsentieren und vorleben. Darauf aufbauend lassen sich weitreichende strategische Struktur- und Prozessentscheidungen treffen. Dies stellt die Führungskraft vor Herausforderungen, denen sie mit Verantwortungsbewusstsein, Resilienz, Reflexionsbereitschaft und unternehmensstrategischer Kompetenz begegnen muss. Die Teilnehmer diskutieren dementsprechend Grundlagen und Methoden von Strategieentwicklung und Wandel von Organisationen. Dieses Basis-Know-how vermittelt den Teilnehmern Wege, um sich auf der strategischen Managementlandkarte orientieren zu können.

Die erste Runde des EDP läuft noch bis Mai 2019. Bereits jetzt hat sich gezeigt: Das Programm ist ein Gewinn für alle Beteiligten. Den Teilnehmern eröffnet es neue Perspektiven, Kontakte und Karrierechancen, den Unternehmen die Möglichkeit, vielversprechende Talente zu fördern. „Die EDP-Teilnehmer haben sich und ihre Karrieren weiterentwickelt, und einige besetzen bereits Schlüsselpositionen. Bei allen spürt man, wie Vernetzung und Identifikation mit dem Unternehmen zugenommen haben“, sagt Prof. Dr. Julia Rózsa und fügt hinzu: „Kommendes Jahr starten wir die dritte Runde – die Nachfrage ist hoch.“ <