

Chief Learning Officer



DIE DREI SÄULEN ...

des „Management-Hauses“
der BMW AG (in Auszügen):

2011



Foto: Thomas Einberger / argum

LEADERSHIP. Gemeinsame Reflexion mit Kollegen und mit dem eigenen Vorgesetzten ist eine wesentliche Voraussetzung für exzellente Führung. Davon ist die BMW Group überzeugt. Mit dem „Treffpunkt Führung“ schuf sie einen vorbildlichen Reflexionsraum außerhalb des Alltags. Für dieses Konzept gab es den 1. Platz im Wettbewerb „Chief Learning Officer 2011“.

Ingo Jäckel (Mitte), diesjähriger Sieger (1. Platz) in unserem Wettbewerb „Chief Learning Officer“, ist Projektleiter „Treffpunkt Führung“ in der Abteilung „Change-Management-Beratung – Methoden und Konzepte“ der BMW AG, München. Der gelernte Werkzeugmacher und studierte Sozialpädagoge (FH) absolvierte OE- und PE-Weiterbildungen bei WBB und TRIGON. Den Preis überreichte Jury-Vorsitzender Professor Dr. August-Wilhelm Scheer (rechts) und Martin Pichler, Chefredakteur.

01.

1. Säule: „Managing Business“: organisationsübergreifende Zusammenarbeit ...

02.

... Zielmanagement, Prozess- und Fachkompetenz, strategisches Management.

03.

2. Säule: „Leading People“: Vorbildrolle, Dialog, effiziente Teamstrukturen ...



→ Fragt man einen systemischen Organisationsberater, was sich in einem Unternehmen ändert, wenn zum Beispiel eine obere Führungskraft ein Führungsseminar besucht, dann lautet die Antwort in der Regel „nicht viel“. Aus systemischer Sicht würde sich aber eine ganze Menge verbessern, wenn sich besagte Führungskraft mit „seinen“ Abteilungsleitern zurückzöge, um mit ihnen gemeinsam nachzudenken: Wie gut ist unsere Zusammenarbeit? Welche Spielregeln brauchen wir wirklich, um unsere Zusammenarbeit effizienter zu gestalten?

Parcours aus zehn Räumen

Ingo Jäckel, Projektleiter in der Abteilung „Change-Management-Konzepte und -Methoden“ der BMW AG in München, hatte wohl solch ein systemisches Konzept im Hinterkopf, als er ein Format entwarf, das bei den BMW-Führungskräften das gemeinsame Verständnis von Führung stärkt. Jäckel entwickelte einen teambezogenen Dialog-Workshop mit dem Namen „Treffpunkt Führung“. Er bietet Führungskräften die Chance, das Thema „Führung“ in der eigenen Organisationseinheit zu reflektieren und aus verschiedenen Perspektiven zu erleben. Konkrete Handlungsfelder werden in einer „Werkstatt“ identifiziert, und dann werden gezielt Maßnahmen für den Führungsalltag abgeleitet. Führungskräfte verbringen in Begleitung ihrer Führungsmannschaft und mit Unterstützung eines Moderators einen ganzen Tag in einem Raum, der in mehreren unterschiedlichen Stationen das Thema „Führung“ aus einer anderen Perspektive erleb- und begreifbar macht. Dazu wurde in einem Bürogebäude auf einer Fläche von etwa 400 Quadratme-

tern ein Parcours aus zehn thematischen, durch Trennwände abgegrenzten Räumen aufgebaut: Im Rahmen dieses Raum-im-Raum-Konzepts wird innerhalb jeder einzelnen Station ein jeweils vorgegebener Aspekt von Führung diskutiert. Der Moderator stellt Fragen, gibt Impulse für die Diskussion, setzt Interventionen, die die jeweilige Gruppe zur Reflektion anregen, und unterstützt den Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre, die es dem Führungskreis ermöglicht, auch sensible Themen kritisch anzusprechen und sich damit auseinanderzusetzen. Zu Beginn wird mit den Teilnehmern Verschwiegenheit über die im Laufe des Tages gemachten Äußerungen vereinbart. Darüber hinaus gilt der „Treffpunkt Führung“ als handyfreie Zone, um ungestört, in vertraulicher Atmosphäre, gemeinsam nachdenken zu können.

Der „Treffpunkt Führung“ ist ein in die Führungs- und Trainingsphilosophie der BMW Group integriertes Konzept und bietet Führungskräften aus allen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen die Möglichkeit, das Thema Führung beziehungsweise „exzellente Führung“ aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Ziel ist es, den Führungskreis miteinander in einen konstruktiven Dialog zu bringen und ein gemeinsames Führungsverständnis der BMW Group zu erreichen – und zwar auf Basis des BMW-Führungsmodells, das sich im sogenannten „Management-Haus“ wiederfindet.

Im Einzelnen besteht der „Treffpunkt Führung“ aus folgenden zehn Stationen, die im Idealfall von jedem teilnehmenden Führungskreis zwei Mal (einmal als Vorgesetzter eines Führungskreises und einmal als Mitglied) erlebt werden.

1 „Ankommen und umschalten.“

Die Teilnehmer kommen in ein Ambiente, in dem das Umschalten von Arbeitsalltag auf Reflexion leichtfällt. Die Führungskraft des jeweiligen Kreises begrüßt „ihre“ Teilnehmer – Führungskräfte, die ihm direkt unterstellt sind – und stellt ihre persönliche Führungsphilosophie durch ein Symbol oder eine Metapher dar. Beispielsweise präsentierte eine Führungskraft eine CD von Miles Davis und erklärte, der habe ein starkes Team um sich gesammelt und sei mit den besten Musikern immer weiter gewachsen. Eine Bereichsleiterin hatte das Buch einer Bergsteigerin mit dem Titel „Nur der Himmel ist höher“ mitgebracht. Ihr Team reagierte erstaunt: „Wollen Sie immer nur höher, schneller, weiter?“ Es ging ihr aber ausschließlich um das Durchhaltevermögen eines Bergsteigers, was eine interessante Diskussion mit ihrem Führungskreis nach sich zog.

2 „Führung beginnt bei mir.“

Hier stehen die Sensibilisierung und die Selbstreflexion zum Thema Führung im Vordergrund. Jeder wird gefragt: „Was bedeutet Führung für Sie?“ Zugleich nennt jeder seine Stärken als Führungskraft, und die Kollegen werden aufgefordert, diese Selbsteinschätzung in Form eines stärkenorientierten Feedbacks zu ergänzen. Viele sagen so etwas wie: „Mit dir arbeite ich gerne zusammen, weil du verbindlich bist und dir Zeit nimmst, wenn es Probleme gibt.“ Dann wird auch über die Stärke des Führungskreises diskutiert – eine unübliche Frage, die jedoch intensives Nachdenken auslöst. Stärkenori-

04.

... Change Management, konsequentes Fordern und Fördern von Mitarbeitern.

05.

3. Säule: „Leading Yourself“: Persönliche Ergebnis- und Leistungsorientierung ...

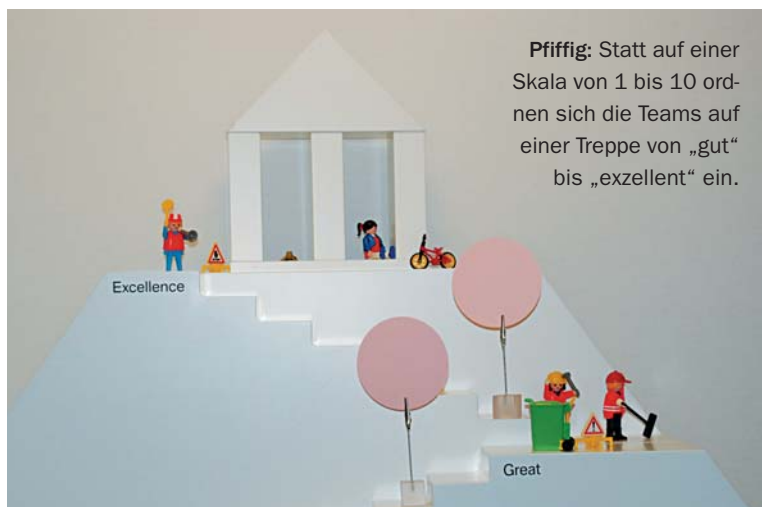
06.

Umgang mit Komplexität, Selbstreflexion, Work-Life-Balance.





Station „Ohne Herkunft keine Zukunft“: Teams erkunden die Entwicklung der Führungskultur bei BMW.



Fotos: Gudrun Muschalla

entiertes, kollegiales Feedback in dieser Station schaffen und verstärken die Vertrauensbasis und Offenheit innerhalb der Führungskreise.

3 „Ohne Herkunft keine Zukunft.“

Die Teilnehmer lernen Führungskonzepte von BMW aus dem historischen Kontext heraus kennen. So wird deutlich, warum die Art zu führen im Verlauf der Jahre Anpassungen und Weiterentwicklungen erfahren sollte. Die Teilnehmer schildern ihre persönlichen Erfahrungen zum Thema Führung und stellen dar, was sie in ihrer eigenen Entwicklung geprägt hat. Hier und in den folgenden Stationen stehen die Führungsgrundsätze der BMW Group im Mittelpunkt.

4 „Die Grundüberzeugungen, mit denen wir führen.“

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung der BMW Group im Jahr 2007 wurden vom Vorstand zwölf Grundüberzeugungen definiert, die gleichsam die Basis für das BMW-Führungsmodell sind. Zu den Grundüberzeugungen gehören unter anderem die Mitarbeiterorientierung, Respekt, Vertrauen, Fairness, nachhaltige Wirksamkeit und Verantwortung. Diese Grundüberzeugungen geben Orientierung im Verhalten der BMW-Group-Mitarbeiter und sind das Fundament des BMW-Management-Hauses, das in drei Säulen auf den Grundüberzeugungen ruht. Die erste Säule lautet „Managing Business“ und beschreibt die Führungsanforderungen an Unternehmensführung sowie die fachliche Führung des jewei-

ligen Verantwortungsbereichs. Die zweite Säule lautet „Leading People“ und zeigt die Kompetenzen auf, welche auf die Führung von Mitarbeitern, Teammitgliedern und Kollegen ausgerichtet sind. Die dritte Säule lautet „Leading Yourself“ und bezieht sich auf die eigene Person und Führungsrolle. Das Dach des Management-Hauses schließlich bildet die Ziel- und Ergebnisreichung, die von den BMW-Führungskräften erwartet und mit ihnen vereinbart werden. Welche Auswirkungen dieses Führungsmodell auf das eigentliche Führungsverhalten hat, wird in dieser Station gemeinsam bearbeitet.

5 „Führung ist das Rückgrat der Strategieumsetzung.“

Im Management gilt es, die Unternehmensstrategie zu verstehen und umzusetzen. Dabei wird der Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Widersprüchen immer wichtiger. Diese Station symbolisiert, dass die Führungskraft in keiner ruhigen Welt lebt, sondern dass sie auf schwankendem Boden steht. Die Teilnehmer balancieren auf einer beweglichen Bodenplatte und reflektieren so die ständige Veränderung von Situationen im Führungsalltag. Die Fragen zum Nachdenken lauten zum Beispiel: „Wenn die Welt immer unberechenbarer wird, welche neuen Herausforderungen bringt das für eine Führungskraft mit sich?“

So lautet die Erkenntnis für viele Kreise: „Das Zusammenspiel eines Führungskreises wird in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, weil einer allein kaum mehr die Komplexität und Vielfalt beherrschen kann.“

6 „Führen und geführt werden.“

Hier setzen sich die Teilnehmer als Team aktiv mit aktuellen Führungskonzepten aus dem BMW-Führungsmodell wie transformationaler transaktionaler sowie stärken- und sinnorientierter Führung auseinander. Der Mehrwert einer Stärkenorientierung wird reflektiert, sodass Führen mit Stärke, Freude und Sinn anhand von Beispielen verstanden und vertieft wird. Ein Schwerpunkt dabei ist der situative Einsatz von transformationalem wie auch transaktionalen Führungsstil (nach Professor Dr. Wolfgang Jenewein, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen). Die Führungskräfte hinterfragen ihre Vorbildrolle beim „gesundheitsorientierten Führen“ und lernen, wie wichtig die Achtsamkeit bei jedem selbst, unter Kollegen und bei den Mitarbeitern bei dauerhaft hohen Belastungen ist. Klar werden soll, dass nur wer sich selbst gut führen kann, auch andere gut führt.

7 „Das Management-Haus leben.“

Hier diskutieren die Teilnehmer das Zusammenspiel der drei Säulen des Management-Hauses: Managing Business, Leading People und Leading Yourself. Die Elemente werden wie bei einem Puzzle von den Teilnehmern zusammengebaut. Hierbei wird deutlich, dass es bei der Zielerreichung um das „Was“ und in den drei Säulen um das „Wie“ der Führung geht. Das Management-Haus mit den beschriebenen Kompetenzen gilt auch als Grundlage zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der BMW Group. →

titelthema

→ 8 „Unser Weg zur Exzellenz der Führung.“

Der Gang durch diese Station schließt mit einem Blick in die Zukunft ab. Die Teilnehmer definieren „exzellente Führung“ und legen gemeinsam fest, an welchem Punkt sie sich als Führungskreis auf diesem Weg zur Exzellenz befinden. Es werden konkrete Handlungsfelder identifiziert und entsprechende Maßnahmen für den Führungsalltag des Teams und der einzelnen Führungskraft abgeleitet. Die meisten Führungskreise überlegen sich zum Beispiel Maßnahmen, um die ständig steigende Arbeitsbelastung im Tagesgeschäft effizienter zu gestalten, um mehr Zeit für Mitarbeiterführung und Zeit für die Herausforderungen ihrer Funktion zu haben.

9 „Freiraum.“

Hier wird nochmals der gesamte Parcours reflektiert: Was waren die Erkenntnisse, und was können die Führungskräfte in ihren Führungsalltag mitnehmen?

10 „Führungswerkstatt.“

Abschließend werden die Maßnahmen in einen Aktionsplan für das Team übertragen. Ein gemeinsames Feedback mit allen Teilnehmern schließt dann den Tag im „Treffpunkt Führung“ ab. Im Feedback berichten viele Teilnehmer über die angenehm offene Atmosphäre an dem Tag, über die Besonderheit, im eigenen Führungskreis über Führung zu reflektieren und das BMW-Führungsverständnis so über mehrere Stationen zu erleben.

So gibt es Kommentare wie: „Die angewandten Methoden wurden sofort in den Praxisbezug gesetzt, sodass wir etwas daraus machen konnten“ oder „Es war hilfreich, die Wirksamkeit der eigenen Führungsrolle zu hinterfragen“.

Bei der Analyse des Konzepts von „Treffpunkt Führung“ fallen folgende Besonderheiten auf: Als Dialogformat mit Alltagsbezug fördert das erlebnispädagogische Konzept den teaminternen Dialog der Führungskreise. Die Diskussionen sind überwiegend auf den konkreten Führungsalltag der Kreise bezogen und behandeln keine abstrakten oder theoretischen Fragestellungen. Durch das Raum-in-Raum-Konzept von ineinander übergehenden Stationen wird eine positive Spannung und Vorfriede auf das nächste

Auch RICOH und HOMAG sind spitze

Gewinner und Jury. Über die Erfolgskonzepte, die in diesem Wettbewerb mit dem 2. und 3. Platz ausgezeichnet wurden, berichten wir in den nächsten beiden Ausgaben. Hier ein erster Überblick.



Wolfgang Mutschler



Heinz-Gunter Kursawe

Den 2. Platz belegte Heinz-Gunter Kursawe, Chief-Manager RICOH Academy Germany bei der RICOH DEUTSCHLAND GmbH in Hannover. RICOH hat zusammen mit der TU Dortmund ein zweitägiges Training zum Transformationalen Führungsstil konzipiert. Es gelang der Nachweis, dass Führungskräfte, die zu einem hohen Maß transformational führen, bessere messbare Ergebnisse (zum Beispiel Effektivitäts- und Effizienzsteigerung) erzielen und auch zufriedener Mitarbeiter haben. Um die Führungskräfte Verbesserungen im Führungsstil erleben zu lassen, setzte die Personalentwicklung auf ein wissenschaftlich abgesichertes 180-Grad-Feedback. Das bei RICOH durchgeführte Projekt kann für alle Unternehmen von Bedeutung sein,

die sich bei der Bewertung ihrer „harten“ und „weichen“ Erfolgskriterien verbessern möchten.

Den 3. Platz erreichte Wolfgang Mutschler, Leiter HOMAG Training Services der HOMAG Holzbearbeitungssysteme GmbH in Schopfloch. HOMAG, mittelständischer Weltmarktführer in Sachen Holzbearbeitungsmaschinen, führte in kürzester Zeit weltweit eine einheitliche Lernplattform ein, die jetzt in 30 Sprachen betrieben wird. Durch die Verbindung von Lernen mit einem gezielten Kompetenzmanagement ist HOMAG Vorreiter für moderne Instrumente der Personalentwicklung und individuelle Mitarbeiterförderung.

Hintergrund: Der „Chief Learning Officer“ wird von „wirtschaft + weiterbildung“, Haufe Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, in Kooperation mit der IMC AG, Saarbrücken, ausgeschrieben.

Zur Jury gehören:

- Prof. Dr. Ullrich Dittler, Furtwangen
- Prof. Dr. Dieter Euler, St. Gallen
- Dr. Walter Jochmann, Kienbaum, Gummersbach
- Roswitha Königswieser, Wien
- Martin Pichler, Chefredakteur, Freiburg
- Dr. Jochen Robes, Weiterbildungsblog, Frankfurt a. M.
- Professor Dr. August-Wilhelm Scheer, Saarbrücken.

Die Preisträger der letzten Jahre auf www.wuw-magazin.de



Mit Ingo Jäckel (mit Blumen) feierten (von links): Sabine Kuschel, Leiterin Abteilung Change Management Konzepte und Methoden, Cornelia Knon, Projektleiterin, Claudia Gross, Organisation, Helen Baumann, Praktikantin, Burkhard Tenbusch, Moderator.

Thema erzeugt. Während des Parcours wird der spezielle Erlebnischarakter deutlich. Führung wird mit mehreren Sinnen erlebbar – beispielsweise durch eine bewegliche Bodenplatte (Metapher für: „Balance finden“), durch Filme und haptische Elemente. Gemeinsame Bilder, Sprache und Verhaltensweisen entstehen und werden durch die Teilnehmer in die Organisation hineingetragen. Mittelfristig wird so ein gemeinsames Führungsverständnis bewusst.

Ein Erfolgskonzept geht weiter in die Welt

Seit dem Start des „Treffpunkts Führung“ im Juni 2010 haben bisher über 254 Führungskräfte mit weit über 2.000 Führungskräften die Dialogplattform besucht. Die Rückmeldungen sind durchweg positiv und sehr wertschätzend. Die Wirkung des „Treffpunkts Führung“ als Beitrag zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses wurde darüber hinaus im Rahmen einer Diplomarbeit wissenschaftlich evaluiert. Dazu wurden teilnehmende Führungskräfte sowohl mit einem quantitativen Fragebogen vor und nach dem Besuch des „Treffpunkts Führung“, als auch durch qualitative Interviews befragt: Der bei 220 Führungskräften eingesetzte Fragebogen umfasste 27 Führungsattribute und basierte auf Ergebnissen der internationalen GLOBE-Studie (Professor Dr. Felix Brodbeck, LMU).

Befragte Führungskräfte wurden gebeten, einzuschätzen, inwiefern die angegebenen Führungsattribute „exzellente Führung“ eher befördern oder behindern. Es zeigte sich, dass der „Treffpunkt Führung“

entscheidend dazu beigetragen hat, das Führungsverständnis innerhalb von Führungsteams anzunähern. Darüber hinaus wurden Führungsattribute wie „partizipativ“ oder „transformationale Führung“ nach Teilnahme am „Treffpunkt Führung“ im Vergleich zu vorher als bedeutsamer eingeschätzt. Zusammenfassend lässt sich auf Basis der Ergebnisse dieser Evaluation festhalten, dass die untersuchte Intervention entscheidend dazu beigetragen hat, dass sich die Bilder und Vorstellungen der Führungskräfte zum Thema Führung in der Gruppe angenähert und zu dem Entstehen eines gemeinsamen Führungsverständnisses in der BMW Group beigetragen haben. Dies bestätigen über 87 Prozent der Teilnehmer. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem „Treffpunkt Führung“ in München wurde entschieden, das Konzept auch den weltweiten Standorten innerhalb des BMW-Konzerns zur Verfügung zu stellen. Dazu wurde das modulare, adaptive Konzept „Leadership Platform“ auf Basis des „Treffpunkts Führung“ entwickelt. Zentraler Unterschied ist die Mobilität und kulturelle Anpassungsfähigkeit, wobei insbesondere auf letztere großer Wert gelegt wurde.

Interessierte weltweite Standorte können nun eine Variante der „Leadership Platform“ in München anfordern, die genau ihren Anforderungen entspricht. Speziell ausgebildete Moderatoren reisen zur Unterstützung der lokalen Standorte an. Erste Pilotprojekte in den Vertriebsgesellschaften Russlands und Großbritanniens wurden sehr positiv aufgenommen. Der Roll-out auf alle weiteren Standorte der BMW Group ist in vollem Gange.

Martin Pichler ●



Fair und integer handeln



ca. 250 Seiten | € 19,80 [D]
ISBN 978-3-648-01980-1 | Bestell-Nr. E00447

Wie entscheide ich richtig? Dieses Buch bietet Hilfestellung zu ethischen Fragen im Job und privat. Anhand von typischen Alltagssituationen werden knifflige Entscheidungen vorgestellt und analysiert. Finden Sie heraus, was Sie ethisch vertreten können und wollen.

- > Denkanstöße für alle, die selbstbestimmt entscheiden möchten.
- > Wertvolle Unterstützung für eine sinnvolle Lebensführung.
- > Ethik einfach und verständlich.