

*Sag es mir - ich werde es vergessen.  
Erkläre es mir - ich werde mich erinnern.  
Lass es mich selber tun – ich werde verstehen.*  
(Konfuzius)

## **Corporate Leadership Development-Programm (CLD) – Führungskräfteentwicklung durch Aufenthalte in Fremdfirmen**

### **Inhaltsverzeichnis:**

Worum geht es im Corporate Leadership Development-Programm (CLD)?.....	2
Für wen eignet sich das CLD, und was sind die Voraussetzungen zur Teilnahme?.....	2
Warum in einer „Fremdfirma“?.....	3
Ablauf des CLD Programms.....	3
Welche Investition entsteht für entsendende Unternehmen?.....	4
Zeitliche Investition.....	4
Finanzielle Investition.....	4
Welcher Nutzen entsteht für aufnehmende Unternehmen?.....	4
Wie ist das CLD entstanden?.....	5
Stichworte und Zitate zum Thema „Lernen“.....	5

## **Worum geht es im Corporate Leadership Development-Programm (CLD)?**

Das Erinnern des Gefühls, das mit dem Griff auf die heiße Herdplatte verbunden ist, führt zu einer nachhaltigeren Verhaltensänderung als der zigste Appell im Umgang mit dem Herd vorsichtig zu sein.

„Probieren geht über Studieren“ mag nicht für jedes Thema gelten, wenn es jedoch um menschliches Verhalten geht, gibt es wenige Möglichkeiten, die annähernd so erfolgreich sind wie das Lernen durch Beobachten und Ausprobieren.

Das gilt auch für Führungsverhalten und den Erwerb von Führungsfähigkeiten.

Konkret gilt: Lernen durch unmittelbare Erfahrung im Arbeitsalltag ist die erfolgreichste Lernmethode für Führungskräfte im Verhaltensbereich.

Um Führungsverhalten auszuprobieren, bietet der Arbeitsalltag in den meisten Unternehmen wenige risikoarme Möglichkeiten.

Hier setzt das CLD Programm an.

Eingebettet in ein vorbereitendes individuelles Coaching, Betreuung während des Programms und Unterstützung des Lerntransfers nach der Praxisphase bietet das CLD Führungskräften die Möglichkeit, in den Arbeitsalltag von Führungskräften anderer Firmen einzutauchen und so das eigene Führungsverhalten zu reflektieren.

## **Für wen eignet sich das CLD, und was sind die Voraussetzungen zur Teilnahme?**

Das CLD ist ein außergewöhnliches Personalentwicklungsinstrument, in erster Linie für Nachwuchskräfte und High Potentials.

Jedoch bietet es auch erfahrenen Führungskräften eine einzigartige Möglichkeit der Horizonterweiterung über die Grenzen ihres Unternehmens hinaus.

Die Führungskraft kehrt zurück ins eigene Unternehmen mit neuem Führungswissen und Impulsen zur Organisationsentwicklung.

Das Lernen und der Austausch geschieht auf Augenhöhe mit Führungskräften aus Fremdfirmen, die in ähnlichen Kontexten arbeiten – ohne jedoch in einer Konkurrenzsituation zu stehen.

Die Tandems (Führungskraft des entsendenden und des aufnehmenden Unternehmens) lernen sich im Vorfeld kennen, um in einer moderierten Erwartungskklärung miteinander ins Gespräch zu kommen.

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Teilnahme am Programm ist die Bereitschaft und das Interesse, voneinander zu lernen – zum gegenseitigen Nutzen.

## Warum in einer „Fremdfirma“?

Jede/r Neue wird im eigenen Unternehmen mit Argusaugen beobachtet, und die Anzahl der Ansprechpartner zu Führungsthemen im eigenen Unternehmen ist eher reduziert. Eine Hospitation in einer Fremdfirma ermöglicht hier „mehr“. Ein „mehr“ an Möglichkeiten des vertraulichen Austauschs und ein weiteres „mehr“ durch den Blick über den Tellerrand.

Erfahrene Führungskräfte haben die Möglichkeit, neue Impulse aufzunehmen, ohne Gefahr zu laufen, dass ihnen die Reputation im Weg steht. Im eigenen Unternehmen erhalten erfahrene Führungskräfte eher selten Rückmeldungen zum eigenen Verhalten, da das Verhalten des Chefs aufgrund der hierarchischen Abhängigkeit als Gesprächsthema tabuisiert ist. Die Angst vor Sanktionen verhindert häufig von vornherein jede offene Kritik. Damit aber bleiben die Chancen zur Entwicklung der gerade für Manager so wichtigen sozialen Kompetenz weitgehend ungenutzt.

## Ablauf des CLD Programms:

Das CLD verläuft in 4 Phasen:

1. Vorbereitendes Coaching für die zu entsendende Führungskraft
  - um Lernziele im Vorfeld zu definieren – ggf. unter Einbezug der überstellten Führungskraft bzw. der Personal(entwicklungs)abteilung,
  - um die Dauer (mindestens 1 Woche, maximal 4 Wochen) und den Zeitraum des Fremdaufenthaltes festzulegen,
  - um die Abwesenheit / Vertretungsregelung der Führungskraft vorzubereiten
2. Kennenlernen des Tandempartners (zur gegenseitigen Erwartungsklärung)
3. Fremdaufenthalt

Während des Fremdaufenthalts stehen unsere Trainer / Coaches beiden Tandempartnern sowie deren Führungskräften / der Personalentwicklung zur Verfügung, um sie bei auftretenden Fragen / schwierigen Situationen zu unterstützen und sie zu beraten.
4. Nachbereitendes Coaching für die entsendete / zurückgekehrte Führungskraft zu den Fragestellungen:
  - Wie habe ich den Fremdaufenthalt erlebt?
  - Wo fühle ich mich bestätigt?
  - Was nehme ich für mich mit?
  - Wie plane ich die Umsetzung neuer Vorgehensweisen und Anregungen in meine Arbeits-/Führungssituation für mich?

## Welche Investition entsteht für entsendende Unternehmen?

### Zeitliche Investition:

- Für ein Auftragsklärungsgespräch zwischen der Personal-/Personalentwicklungsabteilung und der Führungskraft des zu Entsendenden mit den Programmverantwortlichen der Gartner-Steffen Personalentwicklung sollten Sie sich 1-2 Stunden Zeit nehmen.
- Das vorbereitende Coaching umfasst i.d.R. drei zweistündige Sitzungen.
- Das Kennenlernen des Tandempartners / Erwartungsklärung dauert i.d.R. zwei Stunden
- Die Dauer des Fremdaufenthalts variiert zwischen mindestens 1 Woche und maximal 4 Wochen.
- Das nachbereitende Coaching umfasst i.d.R. zwei zweistündige Sitzungen.
- Ein Auswertungsgespräch zwischen der Personal-/Personalentwicklungsabteilung und der Führungskraft des zu Entsendenden mit den Programmverantwortlichen der Gartner-Steffen Personalentwicklung dauert i.d.R. 1-2 Stunden.

### Finanzielle Investition:

Für die Teilnahme am Programm inklusive der vor-/nachbereitenden Coachings, Unterstützung im laufenden Programm / Reflektionsgespräche vor Ort und der moderierten Erwartungsklärung mit dem Tandempartner berechnen wir insgesamt €3.250,- zuzüglich gesetzlicher Mehrwertsteuer. Hierin enthalten sind sämtliche für das Programm benötigte Texte und Selbstlernmaterialien.

## Welche Investition entsteht für aufnehmende Unternehmen?

### Zeitliche Investition:

- Für ein Abstimmungsgespräch mit Programmverantwortlichen der Gartner-Steffen Personalentwicklung sollten sich Verantwortliche der Personal-/Personalentwicklungsabteilung 1-2 Stunden Zeit nehmen sowie Zeit für mögliche Abstimmungen / Vorbereitungen im Unternehmen.
- Die aufnehmende Führungskraft / der Tandempartner der entsendeten Führungskraft investiert ca. 2 Stunden in das Kennenlerngespräch / die Erwartungsklärung, Zeit um das eigene Team auf den Gast vorzubereiten sowie Zeit für Gespräche im laufenden Arbeitsprozess während des Fremdaufenthalts des Tandempartners.

### **Finanzielle Investition:**

Für aufnehmende Unternehmen entstehen keine Teilnahmegebühren. Aufnehmende Unternehmen, die zu einem anderen Zeitpunkt eigene Führungskräfte entsenden wollen, erhalten 10% Rabatt auf die o.g. Teilnahmegebühr.

### **Welcher Nutzen entsteht für aufnehmende Unternehmen?**

- Der Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit dem Gast bietet auch dem Gastgeber Rückmeldungen über eigene Routinen, Abläufe und Methoden, die sonst weniger betrachtet, reflektiert, geprüft werden.
- Produktive Irritationen entstehen durch Fragen, Äußerungen, Vorschläge des Gastes und führen zu Veränderungen.
- Ein Wissenszuwachs entsteht durch Kenntnisse und Kompetenz des Gastes.
- Ggf. lassen sich über das Programm hinausgehende Kooperationsbeziehungen anbahnen.

### **Wie ist das CLD entstanden?**

Zu der Frage, ob (Lern-)Aufenthalte von Führungskräften in Fremdfirmen einen spürbaren Nutzen für die Personalentwicklung bringen – sowohl für das entsendende als auch für das aufnehmende Unternehmen – forschte Frau Dr. Kathrin Böck, Diplom-Pädagogin und Verhaltenstrainerin, in den Jahren 2009 - 2012 an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Im Jahre 2012 promovierte sie zum Thema Führungskräftequalifizierung. Mit Frau Dr. Böck verbindet uns eine langjährige kollegiale Zusammenarbeit, und das CLD ist das Ergebnis unserer Kooperation.

Im CLD verbinden wir unsere langjährige Erfahrung in der Konzeption, Durchführung, Betreuung und Nachpflege von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Ergebnisse unserer aus dem Jahr 2007 / 2008 resultierenden Praxisstudie zu „Transfer bei verhaltensorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen“ mit Frau Dr. Böcks resultierenden Rechercheergebnissen zu modernen Lernformen.

Hieraus entstand eine praxiserprobte und handlungsorientierte Führungskräfteentwicklung, basierend auf neuesten lernpsychologisch-bildungstheoretischen Erkenntnissen – aus einer Hand, mit Sofortwirkung.

**Stichworte und Zitate zum Thema „Lernen“:**

**Lernen** ist also – anders als ‚Erziehung‘ – ein wertneutraler Begriff. Es geht um die Kennzeichnung von Änderungen (nicht wie beim Erziehungsbegriff um Verbesserungen) menschlicher Verhaltensdispositionen, die durch Verarbeitung von Erfahrungen erklärt werden können. (Gudjons 2006, S. 210).

**Lernen** ist ein Prozess, bei dem es zu überdauernden Änderungen im Verhaltenspotenzial als Folge von Erfahrungen kommt. (Hasselhorn, 2006)

Moderne pädagogisch-psychologische Lerntheorien betrachten **Lernen** als einen Ressourcen beanspruchenden Prozess des Aufbaus mentaler Konstruktionen auf der Basis der Integration neuer Informationen in bereits vorhandene kognitive Strukturen. (Brünken & Seufert, 2006)

Für **Fragen zur Teilnahme am Programm** / für entsendende Unternehmen und für Unternehmen die Gastgeber für Teilnehmer sein möchten, stehen wir gerne zur Verfügung.

Ihre **Ansprechpartner für das Programm** sind:

Ingrid Gartner-Steffen  
Dr. Kathrin Böck

Erreichbar via Mail:  
[ingrid.gartner-steffen@gartner-steffen.de](mailto:ingrid.gartner-steffen@gartner-steffen.de)  
[kathrin.boeck@gartner-steffen.de](mailto:kathrin.boeck@gartner-steffen.de)

Tel: +49 30 826 52 42

PS: Des komfortablen Lesens willen verzichten wir auf geschlechterneutrale Formulierungen, d.h., dass der Vorgesetzte immer auch die Chefin sein kann, die Mitarbeiterin auch der Mitarbeiter und umgekehrt.