

## »MANAGEMENT RESSOURCEN« DER PFEIFFER UNTERNEHMENSGRUPPE

### PRAXISBEISPIEL

Mag. Barbara Windisch, MBA

*2008/09 ruft die Geschäftsführung von Pfeiffer eine Top-Management-Ausbildung für Hoffnungsträger in der Führung unter dem Titel »Management-Ressourcen« aus. 2010 startet die nächste Runde. Beim Kick-Off dabei sind auch frühere Teilnehmer, jedoch diesmal in neuen Rollen: als Vorgesetzte der Teilnehmer und Auftraggeber des Programms. Das Programm wird von Mag. Barbara Windisch, MBA und Wolfgang Wirth, MSc als Kooperationspartner des Hernstein Instituts entwickelt und durchgeführt.*

### ZIEL & ZIELGRUPPE

Die Hoffnungsträger der verschiedenen Gesellschaften der Pfeiffer Holding sollen ihre Management- und Leadership-Qualitäten weiterentwickeln, um zukünftig Top-Positionen im Konzern einnehmen zu können.

### INHALTE UND ARBEITSMETHODEN

Das Programm »Management-Ressourcen« besteht aus vier 2,5-tägigen Modulen im Bereich der Leadership- und Managementkompetenzen. Das Arbeiten an Praxisfällen der TeilnehmerInnen während der Trainings ermöglicht eine direkte und reflektierte Auseinandersetzung mit dem Führungsalltag. Transferaufgaben werden in Form von Aktionsplänen am Ende eines Moduls erarbeitet und zu Beginn des nächsten Moduls überprüft.

### LERNELEMENTE

Den Rahmen des Programms bilden ein Kick-Off Workshop und eine Abschlussveranstaltung. Weiters führt jeder Teilnehmer zu Beginn des Programms eine internetgestützte Potenzialeinschätzung (PEP, IMDE) durch. Diese dient den Teilnehmern als persönliche Standortbestimmung ihrer Stärken und Entwicklungsfelder, die in den einzelnen Modulen bearbeitet und in Feedback-Gesprächen mit den Trainern besprochen werden. Die Gruppenevaluierungen aller Stärken und Entwicklungsfelder gehen in das Feindesign ein. Nach rund einem Jahr, kurz vor

dem letzten Modul, machen die Potenzialträger per Internet eine zweite Potenzialeinschätzung zur Evaluierung ihrer Lernergebnisse.

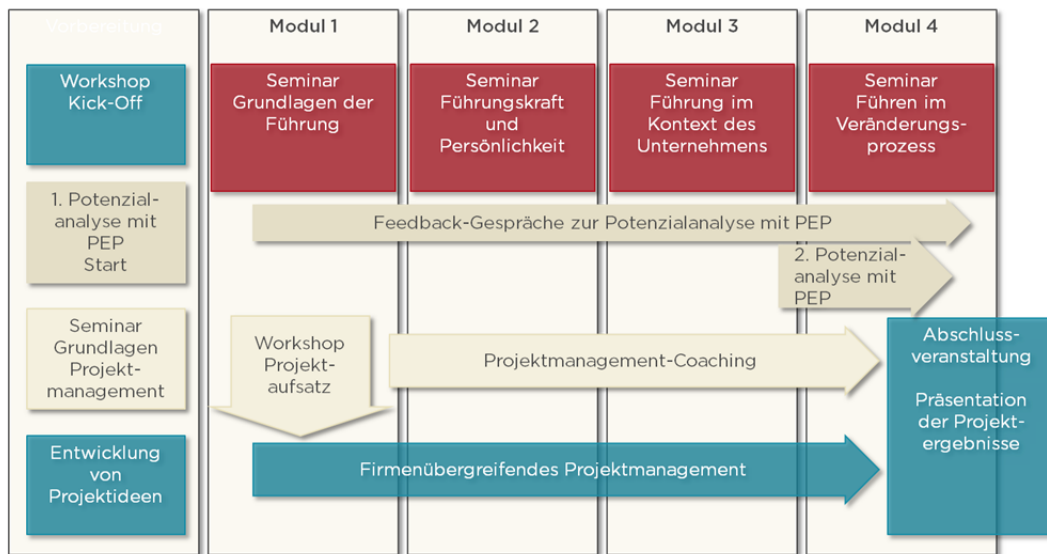


Abbildung: Lernarchitektur des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms  
»Management-Ressourcen« der Pfeiffer Unternehmensgruppe

## MODUL 1 »GRUNDLAGEN DER FÜHRUNG

Wir bieten den Teilnehmern einen Überblick über die inhaltlichen Dimensionen von Führung. Sie analysieren dabei ihre Rollenanforderungen als Führungskraft und nähern sich dem Thema »Leadership als Prozess«. Auf Basis ihrer Potenzialeinschätzung arbeiten die Teilnehmer an den Stärken und Schwächen ihres Führungsstils und lernen konkrete Techniken für die Praxis.

## MODUL 2 »FÜHRUNGSKRAFT UND PERSÖNLICHKEIT«

Die Teilnehmer setzen sich auf Basis ihrer Potenzialeinschätzung mit den kritischen Faktoren erfolgreicher Mitarbeiterführung und Motivation auseinander. Ein intensives Training verschiedener Gesprächssituationen ermöglicht den Teilnehmern, ihre Führungsrolle souveräner und überzeugender zu gestalten.

## MODUL 3 »FÜHRUNG IM KONTEXT DES UNTERNEHMENS«

Das ganz persönliche Führungsverhalten steht im Mittelpunkt. Die Teilnehmer lernen die kritischen Faktoren für den Teamerfolg kennen. Dazu gehören: Das ganz persönliche Führungsverhalten steht im Mittelpunkt. Die Teilnehmer lernen die kritischen Faktoren für den Teamerfolg kennen. Dazu gehören: die Auswahl der Teammitglieder, die Stadien der Teambildung, die spezifischen Formen der Konfliktbearbeitung sowie der Umgang mit Krisen und Widerstand. Zusätzlich

erhalten die Teilnehmer eine fundierte Standortbestimmung bezüglich ihrer individuellen Stressmuster und lernen Stressreaktionen bei Mitarbeitern zu erkennen und Maßnahmen zu setzen.

#### **MODUL 4 »FÜHREN IM VERÄNDERUNGSPROZESS«**

Die Teilnehmer erfahren Führungskonzepte für Veränderungsprozesse und setzen sich auf Basis ihrer 2. Potenzialeinschätzung mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen und kritischen Erfolgsfaktoren von unternehmerisch denkenden und handelnden Personen auseinander. Mit Hilfe von gruppenspezifischen Übungen loten sie verschiedene Klippen in Veränderungsvorhaben aus: unklare Kommunikation, Konflikte im Team, »Spiele«, Vermeidungsstrategien usw. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Zusammenspiel von harten und weichen Faktoren in Veränderungsprozessen.

#### **LERNEN IN UNTERNEHMENSWEITEN PROJEKTEN**

Ergänzend zu den vier Modulen übernehmen die Potenzialträger erste Führungs- und Managementaufgaben, zumeist als Projektleiter in bereichsübergreifenden, von den Führungskräften von Pfeiffer beauftragten Projekten. Sie werden im Projektmanagement durch eine Beraterin des Projektmanagement Austria laufend betreut.

#### **EINBINDUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE**

Das Programm findet unter starker Einbindung der Führung des Konzerns statt. Den Einstieg in das Programm bildet ein Kick-off Workshop, in dem Geschäftsführer, Vorgesetzte und Teilnehmer ihre Erwartungen für ein gelungenes Programm austauschen. Die Geschäftsführer sind auch Auftraggeber für unternehmensweite Projekte, deren Ergebnisse die Teilnehmer bei der Abschlussveranstaltung dem Führungskreis vorstellen. Nach Ende eines jeden Moduls gibt es ein Steering Meeting mit den Geschäftsführern der einzelnen Gesellschaften der Pfeiffer Holding und zwei Teilnehmervertretern. Die Geschäftsführer stehen auch paarweise für Kamingespräche in den Modulen zur Verfügung. Sie geben dort sehr offen ihre persönlichen Führungserfahrungen weiter und diskutieren die Ziele ihrer Geschäftseinheiten mit den Teilnehmern. Ein eintägiger »Management Update Workshop« bringt alle auf den gleichen Wissensstand: hier können auch die Vorgesetzten und Führungskräfte des Konzerns Elemente des Programms live erleben.

#### **PFEIFFER UNTERNEHMENSGRUPPE**

Die Pfeiffer Unternehmensgruppe ist Österreichs größter regionaler Lebensmittelhändler und seit der Gründung im Jahr 1862 ein Familienunternehmen. Pfeiffer umfasst 3 Vertriebslinien: C+C Pfeiffer, den Nah & Frisch Großhandel und Unimarkt. Mit aktuell 2869 Mitarbeitern konnte das Unternehmen 2010 einen Umsatz von rund 682 Mio. € erwirtschaften. [www.pfeiffer.com](http://www.pfeiffer.com)

#### **MAG. BARBARA WINDISCH, MBA**

Seit 1998 Unternehmensberaterin für Change-Management, mit besonderem Augenmerk auf Strategie-, Struktur- und Unternehmenskultur – und auf die Kräfte, die dazwischen wirken, Strategische Personalentwicklung und maßgeschneiderte Führungskräfte Entwicklungsprogramme, Sparring Partner für Top-Führungskräfte. Internationale Gruppen, Schwerpunkte CEE/SEE Länder

8 Jahre als Beraterin für IT Strategien bei Ernst&Young sowie in Führungspositionen im internationalen Handel in New Jersey (ToysRUs), als Leiterin Strategie und Change in Düsseldorf (Voest Alpine MCE), und als Leiterin Führungskräfteentwicklung (RHI AG).

Studium der Betriebsinformatik an der Universität Wien, Master of Business Administration an The University of Chicago, Weiterführende Ausbildungen in Moderation, Strategie und Gruppendynamik, Systemische Beraterausbildung bei Beratergruppe Neuwaldegg

#### **KONTAKT**

Mag. Barbara Windisch, MBA  
Brucknerstrasse 2, A-4050 Traun

M +43. 664. 140 90 74  
E [consulting@barbara-windisch.at](mailto:consulting@barbara-windisch.at)  
W [www.barbara-windisch.at](http://www.barbara-windisch.at)