



EINE NEUE GENERATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Bottom-up Entwicklung eines neuen Führungsstils und einer neuen Unternehmenskultur

Ein international gewichtiger Akteur in der Stahlindustrie stand vor der Herausforderung, eine neue Generation von Managern auf ihre zukünftige Rolle als Führungskräfte vorzubereiten. Eine ganze Generation erfahrener Führungskräfte stand kurz davor, in den Ruhestand zu gehen. Dieser Umbruch sollte genutzt werden, nicht nur um die jungen Führungskräfte mit der gängigen Management- und Führungskompetenz vertraut zu machen, sondern darüber hinaus sollte eine neue Kultur etabliert werden, die alte Barrieren überwindet und Innovationen und Wandel den Weg ebnet. Die konkrete Aufgabe bestand darin, innerhalb eines Jahres den gesamten Talent-Pool von 60 Junior-Managern auszubilden und auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorzubereiten. Zusammen mit der Geschäftsleitung unseres Kunden haben wir in einer konzertierten Aktion die Qualifikationen definiert, die für die nächste Generation von Managern entscheidend sind. Wir entwickelten gemeinsam ein individuell abgestimmtes Training über zwei Wochen, das in intensiver Form die Teilnehmer weiterqualifizierte. Ein Follow up Programm nach einem halben Jahr sorgte dafür, dass das neu Gelernte in die Praxis umgesetzt wurde. Alle Ziele dieses ehrgeizigen Projekts konnten erreicht werden. Die Entwicklung der Management-Fähigkeiten der einzelnen Teilnehmer und die veränderte Kultur im Unternehmen insgesamt haben messbare Wirkungen gezeigt.

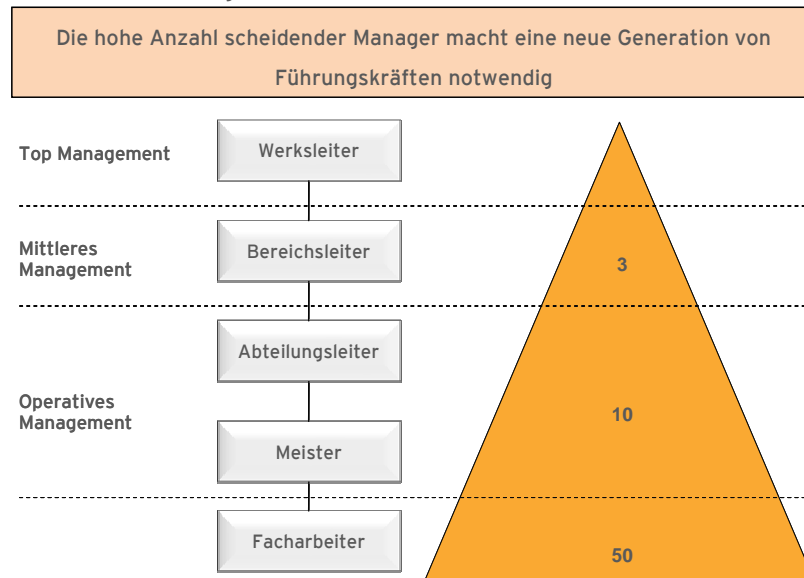
Situation und Herausforderung

Große Unternehmen in der Stahlbranche haben im Allgemeinen in einer langen Tradition ihren Management- und Führungsstil entwickelt und von Generation zu Generation weiter vererbt. Unserer Kunde ist ein weltweiter Marktführer in seinem Segment. Angesichts des Zieles, weiterhin marktführend in Punkto Qualität, Innovation und Technologie zu bleiben, sah er sich gezwungen, sich mit der überlieferten Managementtraditionen offen ausein-

anderzusetzen. Die Modernisierung der eigenen Management-Kultur einzuleiten bedeutete konkret, eine neue Generation von Managern auf die veränderten Marktbedingungen vorzubereiten und auf die Herausforderungen der Zukunft einzustellen. Dieser Kulturwandel musste allerdings zügig beginnen, da in absehbarer Zeit viele der alten Führungskräfte altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden würden.

andere interaktive Elemente. Insgesamt kam es darauf an, die Auszubildenden mit den täglichen operativen Tätigkeiten und den damit verbundenen Herausforderungen vertraut zu machen. Der Wissenstransfer in die Praxis wurde dadurch gewährleistet, dass die Junior Manager von der Geschäftsleitung ermutigt wurden, sich in regelmäßigen Treffen mit den anderen Trainingsteilnehmern über ihre Erfahrungen bei der Umsetzung der neuen Management-Tools auszutauschen.

Der Erfolg dieses Trainingsprogramms wurde zusätzlich durch einen Review-Workshop über fünf Tage sicher gestellt, der nach einem halben Jahr vor Ort beim Kunden durchgeführt wurde. In diesem Review konnte auf individueller Basis das erlernte Wissen vertieft werden, das sich zwischenzeitlich in der Praxis bewährt hatte. Bestandteil des Reviews waren zahlreiche Interviews sowohl mit der Geschäftsleitung als auch mit Untergebenen und Kollegen der ausgebildeten Manager. Darüber hinaus haben die Nachwuchsmanager in Präsentationen über ihre nächsten Schritte reflektiert und eigene Ideen entwickelt, wie sie ihre Führungs- und Managementfertigkeit noch weiter ausbauen können.



Lösungsansatz und Maßnahmen

In einem ersten Workshop mit dem Top-Management unseres Kunden definierten wir gemeinsam das Profil der gewünschten Fertigkeiten der zukünftigen Manager. Zusammen mit unserem Partner haben wir dazu passend ein Training für die mittlere und untere Führungsebene entwickelt, das innerhalb eines Jahres durchgeführt wurde. Das über zwei Wochen gehende Training fand in einer Muster-Industrieanlage statt. Die Ausbildung der Teilnehmer bestand aus einem abgestimmten Methodenwechsel und enthielt Rollenspiele, Vorträge, Workshopseinheiten, Mock-Verhandlungen, Präsentationen und

Was wurde erreicht?

Dieser Ausbildungsprozess hatte greifbare positive Effekte. Hierzu zählen insbesondere:



- ▶ Ein erheblicher Teil der ausgebildeten Nachwuchskräfte wurde bereits innerhalb des ersten Jahres auf höhere Führungspositionen befördert.
- ▶ Von allen Mitarbeitererebenen wurde bestätigt, dass sich die Führungsqualitäten deutlich verbessert hatten. Vor allem die kommunikative und soziale Kompetenz nahm spürbar zu. So wurden Besprechungen und Meetings als zielgerichteter und zugleich kollegialer empfunden.
- ▶ Zwischen den ausgebildeten Nachwuchskräften entstand ein neuer Geist, der basierend auf einem gemeinsamen Verständnis und geteilten Werten sich auf alle Ebenen des Unternehmens auswirkte und bis heute Bestand hat.
- ▶ Insgesamt hat der Schwung, den die neue Generation von Managern ins Unternehmen brachte, bei allen das Bewusstsein geweckt, sich für weitere Veränderungen zu öffnen und diesen positiv entgegenzusehen.

