



Durchführung von Management Development-Workshops

UNTERNEHMEN

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG ist ein global führendes Unternehmen der Stahlproduktion und -verarbeitung. Hierbei konzentriert sich die Business Area Steel Europe auf das wachstumsintensive Segment des hochwertigen Qualitätsflachstahls. Weltweit beschäftigt die Business Area mehr als 36.000 Mitarbeiter.

PROJEKTZIELE

Der Management Development-Workshop ist ein Instrument des Personalentwicklungsbereichs und verfolgt die folgenden Ziele:

- Identifikation von Potenzialträgern in der Business Area Steel Europe, die sich für weitergehende Herausforderungen eignen.
- Schaffung einer Basis für individuelle Entwicklungspläne zur Förderung von Management und Führungspotenzial.
- Schaffung eines attraktiven Personalentwicklungsangebots für die Tochtergesellschaften der ThyssenKrupp Steel Europe AG, die ebenfalls Mitarbeiter in das Verfahren entsenden können.

RAHMENBEDINGUNGEN

- Involvierung der Bereichsvorstände in die Beurteilung der Teilnehmer. In jedem Management Development-Workshop ist mindestens ein Bereichsvorstand der Business Area Steel Europe präsent, um die Bedeutung des Verfahrens zu unterstreichen und um den Teilnehmern im Rahmen eines Kaminabends für Fragen rund um die Strategie der Business Area zur Verfügung zu stehen.
- Ausgeprägte Präsenz von Führungskräften aus dem Top-Management der Business Area Steel Europe als Feedbackgeber und Beobachter.
- Einbettung der Benennung der Teilnehmer in eine Business Area Steel Europe-weite Personalentwicklungssystematik, die die integrierende Klammer für alle Feedback- und Förderinstrumente darstellt.

LÖSUNG

- Das Verfahren selbst hat den Charakter eines Development Centers mit einem breiten Set an Übungstypen, sodass der Workshop auch Teilnehmern aus sehr unterschiedlichen Funktionen und Entwicklungsstufen gerecht werden kann.
- In jedem 2-tägigen Workshop nehmen 12 Teilnehmer und ebenso viele Beobachter der Business Area teil. Die Teilnehmer durchlaufen 5 verschiedene Übungsbausteine und Fallstudien.
- Zum Abschluss formulieren die Beobachter gemeinsam bereits in der Veranstaltung ein schriftliches Kurzgutachten sowie eine abschließende Empfehlung in der Struktur der Business Area Steel Europe-weiten PE-Systematik.

REALISIERUNG

Konzeptions- und Überarbeitungsworkshop mit Personalentwicklung und Linienmanagern

In einem Konzeptionsworkshop mit den PE-Verantwortlichen und gehobenen Führungskräften des Unternehmens wurden die genaue Prozessgestaltung sowie die inhaltliche Ausgestaltung des Workshops definiert. Nach etwa zwei Jahren wurde der Workshop in einem ähnlichen Kreis noch einmal überarbeitet und angepasst.

Erstellung der Instrumente

Auf der Grundlage der Workshop-Ergebnisse und des Kompetenzmodells der ThyssenKrupp AG wurden alle Instrumente erstellt und abgestimmt. Im Einzelnen waren dies die folgenden Instrumente:

- Interviewleitfaden und Beobachtungsbögen für den Management Development-Workshop
- Aufgabenstellung für eine komplexe Strategiefallstudie Aufgabenstellung für eine von den Teilnehmern zur Vorbereitung auf den Workshop zu erstellende Präsentation über Leistungen und Erfolge im eigenen Verantwortungsbereich
- Rollenspielinstruktionen für schwierige Mitarbeiter- und Konfliktgespräche

Vorinformation der Teilnehmer

Über eine ausführliche Informationsbroschüre sowie durch entsprechende interne Gespräche wurden alle Teilnehmer über ihre Einladung informiert.

Durchführung der Management Development-Workshops

Zu einem Workshop werden üblicherweise 12 Teilnehmer eingeladen, die aufgrund ihrer Einschätzung durch die Vorgesetzten und einer Bestätigung durch den Vorstand bzw. der Geschäftsführung im Rahmen der Personalentwicklungssystematik als Potenzialträger identifiziert wurden. Nach einer ausführlichen Begrüßung und Einführung am ersten Durchführungstag werden mit allen Teilnehmern zunächst Einzelinterviews durchgeführt. Ab mittags ist dann mindestens ein Bereichsvorstand der Business Area Steel Europe anwesend, der nach einer kurzen Begrüßung der Teilnehmer als Beobachter in die Durchführung involviert ist und am Abend für einen Kaminabend zur Verfügung steht. Am zweiten Durchführungstag ist der Bereichsvorstand nicht mehr anwesend. Am Vormittag des zweiten Tags werden die Simulationen abgeschlossen und am Nachmittag bereiten die anwesenden Beobachter die Feedbacks für die Teilnehmer vor. Diese Feedbacks werden am frühen Abend des zweiten Tags mit der Moderation eines Profil M Beraters in Einzelgesprächen an die Teilnehmer vermittelt. Profil M fasst für jeden Teilnehmer Ergebnisse des Workshops in einem Ergebnisbericht zusammen, der dann die Grundlage eines internen Entwicklungsgesprächs unter Beteiligung der Vorgesetzten bis zum Ressortvorstand bildet, in dem die weitere Entwicklung definiert wird und in dem die konkrete Maßnahmenplanung erfolgt.

ERGEBNISSE

- Aus Sicht des Managements und des Personalentwicklungsbereichs der ThyssenKrupp Steel Europe AG leistet der Workshop einen wichtigen Beitrag bei der Identifikation und Förderung der internen Potenzialträger. Viele hochrangige Führungskräfte der Business Area Steel Europe interessieren sich für eine Teilnahme als Beobachter und tragen so zu der Wahrnehmung bei, dass dieser Workshop ein sehr bedeutsames Instrument der Personalentwicklung ist.



Michael Paschen

Geschäftsleiter der Profil M GmbH & CO. KG

Michael.Paschen@profil-m.de