



Führungskräfte entwickeln.

„Unsere Führungskräfte delegieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dorthin, wo sie effizient wahrgenommen werden können. Dabei bleiben sie sich ihrer Gesamtverantwortung bewusst.“ So steht es in dem neuen Leitbild. Wie sieht es in der Realität aus?

Es gibt in unserem Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, sich als Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens weiter zu entwickeln. Der Führungsnachwuchs, die Meister oder Studienabgänger haben Programme, die speziell für ihre Situationen und Positionen entwickelt und aufgebaut wurden. Doch für etablierte Führungskräfte fehlte uns bislang ein ähnliches Instrument bzw. ein Prozess, Bedarfe zu erkennen und gezielte Förderungs- oder Schulungsmaßnahmen anzubieten. Im Zuge der Restrukturierungen und der Expansion in neue Geschäftsfelder in den letzten Monaten wurde dieser Bedarf deutlich sichtbar: Kolleginnen und Kollegen, die neue Aufgaben übernehmen sollten, fragten sich plötzlich, ob sie alle Eignungen und Voraussetzungen für die neue Position mitbringen.

Auch gestandene Führungskräfte, die andere Positionen bekleiden sollten, stellten sich diese Fragen. Komelia Niekamp und Rainer Höcker aus der Personalabteilung nahmen sich dieses Problems an und entwickelten in Zusammenarbeit mit Dr. Stefan Reinecke, Partner bei der Unternehmensbera-

tung Profil M, das Projekt „Management Development Center“, kurz MDC.

Herr Höcker, was war das Ziel dieses „Development Centers für Führungskräfte“?

» Rainer Höcker: Ziel war es und ist es noch, denn der Prozess ist noch nicht abgeschlossen, den gestandenen und den neuen Führungskräften individuelle Unterstützung anzubieten. Damit sollen sie in die Lage versetzt werden, eigene Unsicherheiten zu beseitigen und Stärken zu stärken bzw. neue Stärken zu entwickeln, um so die Herausforderungen, die sich durch die Unternehmensweiterentwicklung und gegebenenfalls eine neue Position ergeben, zu meistern.

Wie groß müssen wir uns den Kreis der Teilnehmer vorstellen?

» Dr. Stefan Reinecke: Bei dem durchgeführten Development Center handelt es sich um einen Kreis von insgesamt 50 Führungskräften der ersten und der zweiten Ebene unterhalb der Geschäftsführung.“

Die Teilnehmer sollen ja individuell gefördert werden.

» Dr. Stefan Reinecke: Richtig, der Fokus liegt auf einem individuellen Feedback und der individuellen Förderung. Um eine differenzierte und individuelle Beurteilung der Führungskräfte vornehmen und somit ein gehaltvolles und für die persönliche Weiterentwicklung hilfreiches Feedback an die beteiligten Führungskräfte formulieren zu können, haben wir drei verschiedene methodische Zugänge integriert. Zunächst hatte jede beteiligte Führungskraft die Aufgabe, im Vorfeld des individuellen Management Development Centers eine persönliche Selbsteinschätzung entlang der rele-





vanten Kompetenzen der Felix Schoeller Group auszufüllen. Die Führungskräfte hatten hierbei auch die Aufgabe, für sich zu reflektieren, wo persönliche Stärken und wichtige Entwicklungschancen im Hinblick auf ihre aktuelle Position und die weitere Zukunft liegen. Parallel dazu füllten die direkten Vorgesetzten eine kompetenzorientierte Vorgesetztereinschätzung aus. Den dritten methodischen Zugang stellte dann das individuelle Management Development Center dar. Das halbtägige Development Center bestand dann aus einer Strategiepräsentation und einem ausführlichen persönlichen, strukturierten Interview.

Gab es weitere Themenschwerpunkte, die sich allgemein formulieren lassen?

»» Dr. Stefan Reinecke: Die Themenschwerpunkte ergaben sich aus den für Schoeller wichtigen unternehmerischen Herausforderungen und erfolgs-

relevanten Führungs- und Managementkompetenzen, wie Kundenorientierung, Innovations- und Ergebnisorientierung, Kostenbewusstsein, strategisches Verständnis, Konfliktmanagement, Motivationsfähigkeit und Mitarbeiterorientierung. Wir können sagen, die Teilnehmer haben das Verfahren mit hoher Akzeptanz für sich und ihre Entwicklungsplanung aktiv genutzt.

»» Rainer Höcker: Das kann ich nur unterstreichen. Ich denke, sowohl für die Teilnehmer wie auch für die als Beobachter fungierenden Vorgesetzten war es ein transparentes, faires und vor allem hilfreiches Verfahren. Ich zitiere eine gestandene Führungskraft aus dem Kreis: „Ich habe viel von den Teilnehmern gelernt, aber auch über mich selbst.“

Dann fragen wir auch: Wie geht's weiter?

»» Rainer Höcker: Jeder Teilnehmer hat im Rahmen seines MDCs ein ausführliches mündliches Feedback zu seinen persönlichen Stärken und wichtigen Entwicklungsfeldern bekommen. Im Nachgang zum MDC hat Profil M für jede teilnehmende Führungskraft einen persönlichen Entwicklungsbericht mit Hinweisen für die eigene berufliche Weiterentwicklung verfasst. Dieser Bericht wurde dann im Rahmen eines Entwick-



lungsgesprächs mit dem Teilnehmer, dem direkten Vorgesetzten und Frau Niekamp oder mir in einen individuellen Entwicklungsplan überführt.

Das bedeutet nicht, dass es jetzt eine „Flut“ externer Weiterbildungsmaßnahmen geben wird, sondern viele Schritte beziehen sich auf Verhaltensweisen oder Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, zum Beispiel auf die Formulierung von Feedbacks, sei es von den Vorgesetzten oder den Mitarbeitern. Zur Überprüfung wird es nach einer gewissen Zeit eine Auswertung des bisher Erreichten geben, damit jeder Teilnehmer weiß, wo er im Hinblick auf seine persönliche Entwicklung steht und was er weiterhin unternehmen muss, um seine Entwicklungsziele zu erreichen. Denn jedem ist in diesem Prozess auch bewusst geworden: Die Kernverantwortung zur Weiterentwicklung liegt bei jedem selbst! Wir aus der Personalabteilung beraten und un-

terstützen diesen Prozess sehr gerne, die Bereitschaft und Verantwortung muss aber bei jedem Einzelnen liegen bzw. von dort kommen.

Wird es die Development Center als ein fest verankertes Angebot geben wie beispielsweise das Nachwuchsführungskräfte-Entwicklungsprogramm?

» Rainer Höcker: Nein, wir haben mit dem aktuellen Development Center eine Vielzahl von Führungskräften des gesamten Unternehmens erreicht. Es gilt zunächst, die hierbei gewonnenen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten Maßnahmen umzusetzen und die weitere Entwicklung der Führungskräfte zu begleiten. Sollte sich in einigen Jahren herausstellen, dass ein erneuter Bedarf für ein Development Center entstanden ist, so möchte ich heute nicht ausschließen, dass wir wieder eins durchführen werden. Geplant ist das jedoch nicht.



» Dr. Stefan Reinecke ist Partner bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Seine Tätigkeitsschwerpunkte umfassen die Bereiche Managementdiagnostik und Potenzialanalyseverfahren, Trainings sowie die Implementierung von Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten. Als ausgebildeter Managementcoach (BDVC) unterstützt er Nachwuchskräfte und Topmanager.

Die Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG existiert seit elf Jahren und ist auf den Bereich Führungskräfteentwicklung spezialisiert.