

Nachwuchs: Lernen an echten Problemstellungen

PROJEKT „NEXT GENERATION“. Ein Mittelständler beauftragte seine Nachwuchskräfte, in einer internen Weiterbildung die bestehenden Veränderungsprozesse zu analysieren und Vorschläge für neue zu machen. Diese Lernprojekte haben die Selbstverantwortung und Initiative der jungen Chefs gefördert und auch noch einen konkreten Nutzen für die Organisation gebracht.

Zukunft. Den Jungen gehört die Zukunft – auch im Business. Projektlernen sollte Teil der Vorbereitung auf morgen sein.



Wie sieht unser regionaler und weltweiter Markt in zehn oder gar 20 Jahren aus? Welche Produkte und Leistungen können wir dann verkaufen? Das kann kein Unternehmen vorhersagen. Klar ist nur: Die Rahmenbedingungen werden sich künftig noch schneller ändern und die Weichen werden von den Managern noch häufiger als heute immer wieder neu gestellt werden müssen.

Change-Management ist Teil aller Nachwuchsprogramme

Es hilft, sozusagen „intuitiv“ erkennen zu können, wann Kurskorrekturen (insbesondere in Bezug auf die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung) nötig werden. Unternehmen brauchen Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern in Zukunft eindringlicher als derzeit üblich vermitteln können, warum gewisse Änderungen des persönlichen Verhaltens oder der Marktbearbeitung nötig sind. Und außerdem müssen Führungskräfte besser denn je Changeprojekte und -prozesse planen, initiieren und gestalten können. Das ist den meisten Unternehmen bewusst. Deshalb ist das Thema Change Management heute ein integraler Bestandteil fast aller Führungskräfte-Entwicklungsprogramme.

Doch wie kann im Rahmen eines solchen Programms das Thema Change Management nicht nur theoretisch geschult, sondern für die Teilnehmer auch als Prozess erfahrbar gemacht werden? Das fragte sich ein 900 Mitarbeiter zählendes High-tech-Unternehmen, das schon seit eini-

Foto: Subbotina Anna / Shutterstock.com

ger Zeit mit einem rasanten technischen Fortschritt konfrontiert ist. Entsprechend schwer planbar ist für das Familienunternehmen die Zukunft - und sei es nur über einen Zeitraum von zehn Jahren. Trotzdem möchte die Unternehmensleitung bereits heute die Weichen dafür stellen, dass das Unternehmen auch in der „nächsten Generation“ gesund und marktfähig ist. Deshalb startete es 2012 einen Kulturwandel in Richtung Leadership und Projektkultur, um den aus dem Wandel resultierenden Herausforderungen besser begegnen zu können - mit selbstverantwortlich agierenden Mitarbeitern, die eigeninitiativ Ideen und Potenzial einbringen.

Zusammen mit dem Machwüth Team International MTI, Visselhövede, wurde ein Prozess gestartet, der zuerst einmal die künftigen Kompetenzanforderungen an die Führungskräfte definierte. Anschließend wurde ermittelt, inwieweit das Ist-Profil der Führungskräfte noch vom Soll-Profil abweicht, um die Führungskräfte gezielt und individuell zu fördern. Außerdem startete das Unternehmen für den Führungsnachwuchs ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm mit Namen „Future Leadership Program“ (kurz FLP). Dieses besteht aus sechs Trainingsmodulen mit folgenden Titeln:

1. Grundlagen der Führung (inklusive Erstellung individueller Persönlichkeitsprofile sowie individueller Coachings)
2. Rolle und Verantwortung der Führungskraft
3. Kommunikation und Soft Skills
4. Teamführung und -entwicklung
5. Arbeitsrecht für Führungskräfte
6. Change Management.

Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm startete also mit Bausteinen, bei denen der Fokus auf der Persönlichkeit der Teilnehmer lag, wendete sich dann den Themen Kommunikation und Team zu, bevor schließlich das Gesamtunternehmen immer stärker in den Blick geriet. Anfang 2014 ging es bei einer FLP-Gruppe nach dem dritten Trainingsmodul darum, dass sich diese noch stärker vernetzt und ins Unternehmen einbringt. Die Frage war: Sollte das Unternehmen das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm so fortsetzen wie bisher oder sollte es einen starken Impuls hin zur mehr Eigen-

verantwortung der Gruppe setzen, der das Team-Building befeuert und einen Mehrwert für das Unternehmen schafft - zum Beispiel, weil die Gruppe in einem Projekt ein für das Gesamtunternehmen relevantes Thema bearbeitet?

Junge Führungskräfte starten ein eigenes Lernprojekt

Im Dialog mit den FLP-Teilnehmern und dem Personalbereich des Unternehmens wurde beschlossen, das Konzept zu ändern und im Workshop-Modul 4 im Mai 2014 ein Projekt zu initiieren, das das klassische Vorgehen bei einem Managementprozess mit den Besonderheiten eines zukunftsorientierten Change-Prozesses kombiniert. Entschieden wurde: Die FLP-Gruppe soll ein Projekt mit Namen „Next Generation“ durchführen, in dem unternehmensweit mittels Interviews ermittelt wird:

- Wie wird aktuell die Situation des Unternehmens in den verschiedenen Bereichen gesehen?
- Wie sieht aus deren Warte die Zukunft des Unternehmens aus (2025)?

Die Ergebnisse der Erhebung sollten ins Unternehmen zurückgespiegelt werden, um als Basis für weitere unternehmensentwicklerische Maßnahmen zu dienen. Mit dem Projekt verbundene Lern- und Entwicklungsziele für die FLP-Teilnehmer waren:

- Sie sollen anhand eines unternehmensrelevanten Themas beispielhaft ein Change-Projekt praktisch planen, managen und steuern.
- Sie sollen sich in diesem Prozess gemeinsam den Umgang mit (Change-) Management-Werkzeugen erproben, die das Unternehmen künftig braucht.
- Sie sollen eigenständig eine Aktionsforschung durchführen, deren Ergebnisse Betroffenheit auslösen und für die weitere Entwicklung genutzt werden können.

Der gesamte Prozess wurde firmenintern von der Personalentwicklung und dem externen Berater begleitet. Ende Mai 2014 startete das Projekt. Im ersten Schritt wurden Situationserfassungen in zehn unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen durchgeführt, um einen repräsentativen Überblick über das Gesamtunternehmen

zu erhalten. Von Vorteil war hierbei, dass die FLP-Gruppe aus 12 Führungsnachwuchskräften aus den unterschiedlichsten Bereichen und Abteilungen des Unternehmens bestand - darunter gewerbliche und kaufmännische Bereiche. Vorbereitet wurde die Situationserhebung im Workshop „Teamführung und -entwicklung“, weil nur ein „funktionierendes“ Team eine solche Aufgabe neben der Alltagsarbeit bewältigen kann.

Die Situationserhebung erfolgte in Form von Interviews. Methodisch orientierte sich das Vorgehen an den Grundsätzen der Aktionsforschung und dem U-Modell von Otto Scharmer. Lern- und Entwicklungsziele für die Teilnehmer waren hierbei unter anderem:

- Die Teilnehmer setzen sich aktiv mit den verschiedenen Sichtweisen des Unternehmens und seiner Bereiche sowie deren Zukunft auseinander und verdichten die gewonnenen Erkenntnisse,
- sie lernen, systematisch eine Situation zu erfassen und Diagnosetools (auch für Change- und Innovationsprozesse) anzuwenden,
- sie erkennen und reflektieren „blinde Flecken“, Denk- und Verhaltensmuster sowie Chancen für Veränderung und Innovation in der Organisation,
- sie setzen sich mit der jetzigen und der angestrebten künftigen Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen auseinander.

Die Aktionsforschung selbst wurde in bereichsübergreifenden Befrager-Tandems durchgeführt. Diese bestanden aus je zwei FLP-Teilnehmern, deren Arbeitsbereiche im Unternehmen eher wenige Berührungspunkte haben - um auch eine „Außen“-Sicht zu erhalten. Dieser Mix führte zu einem tiefergehenden Verständnis; außerdem zu Aha-Erlebnissen, wie der andere Bereich arbeitet.

Interviews in den Bereichen bringen Klarheit

In der ersten Phase wurden 50 Interviews in zehn Fachbereichen und -abteilungen durchgeführt. Kernfragen der Interviews waren: Wo stehen die Abteilung/der Bereich und das Unternehmen heute?, Wie wird die Situation in 2025 aussehen? Wie stellen wir uns die „nächste Generation“ ->

» in dem Unternehmen vor?. Meist wurden drei oder vier Interviews pro Bereich oder Abteilung geführt. Die Befragten sollten möglichst unterschiedlich sein - zum Beispiel hinsichtlich ihres Alters und Geschlechts sowie ihrer Betriebszugehörigkeit. Befragt wurden Kollegen aller Hierarchiestufen. In der Regel wurden die Interviews zu dritt geführt. Das heißt, die interviewte Person wurde von einem Tandem befragt. Ein Tandem-Mitglied führte das Gespräch, das andere protokollierte die Antworten. Die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse wurden anschließend zunächst im Tandem und danach in der FLP-Gruppe reflektiert. Letzteres geschah schwerpunktmäßig im sechsten und letzten FLP-Trainingsmodul „Change Management“.

Workshops zur Auswertung

Im September 2014 wurden die Ergebnisse der Erhebung in einem Workshop ausgetauscht und verdichtet. Danach wurden die bereichsspezifischen Ergebnisse weiter ausformuliert. Hierbei zeigte sich bereits: Das gemeinsame Projekt hat das Teambuilding in der FLP-Gruppe stark forciert. Die Teilnehmer fühlen sich gemeinsam für die Ergebnisse verantwortlich und betrachten das Projekt als ihr „Baby“. Das letzte Modul des



AUTORIN

Birgit Tali Menne
Diplom-Soziologin,
arbeitet als Senior
Consultant für
das Trainings- und

Beratungsunternehmen Machwüth Team International, Visselhövede. Sie hat eine Ausbildung in systemischer Change-Prozessbegleitung absolviert und unterstützt Unternehmen bei Change-Prozessen auf allen Führungsebenen.

**MTI - Machwüth Team
International**

Dohrmanns Horst 19

27374 Visselhövede

Tel. +49 4262 3812-0

www.mticonsultancy.com

Führungskräfte-Entwicklungsprogramms „Change Management“ war als Change-Workshop gestaltet. Dort wurden die Ergebnisse der Erhebung mit Change-Tools bearbeitet:

1. Auswertung der Ist-Analyse
2. Anwenden der Planung(stools) zum Change-Prozess
3. Erarbeiten des Soll-Zustands, Vision, Zukunftstrends/-Szenarien
4. Definition von Baustellen und Entwicklungstrends sowie erster Schritte/Handlungsfelder
5. Vorbereiten der Präsentation vor dem Management.

In dem Workshop wurde mithilfe der Walt Disney-Methode auch eine Vision für das künftige Unternehmen nebst mehreren Zukunftsszenarien entworfen. Dabei zeigte sich: Trotz der recht großen Unterschiede bei der Ist-Einschätzung in den Bereichen existiert ein erstaunlich einheitliches Zukunftsbild 2025 - und dieses könnte eine solide Grundlage für die künftige Unternehmensvision sein.

Die Ergebnisse der Erhebung und Projektarbeit wurden unmittelbar nach dem Workshop dem oberen Managementkreis des Unternehmens präsentiert. In dieser Präsentation stellten die FLP-Teilnehmer ihre bereichsspezifischen Ergebnisse vor. Dabei zeichneten sie ein durchaus heterogenes Unternehmensbild und sprachen auch Defizite klar an - so zum Beispiel Unterschiede bei der Selbst- und Fremdeinschätzung von Führungsebenen und Bereichen.

Junge Führungskräfte starten ein eigenes Lernprojekt

Die Manager waren von der Qualität und Quantität der Arbeit begeistert. Die Befragungsergebnisse, so ihr Votum, zeigten klar, wo bereits angestoßene Veränderungsprozesse voll im Gange seien und wo noch Entwicklungsdefizite beständen bezogen auf das Ziel „das Unternehmen zukunftsfit machen“. Deshalb wurde nach der halbtägigen Präsentation entschieden: Die FLP-Gruppe soll auch die bisher noch nicht in die Erhebung einbezogenen Bereiche und Abteilungen befragen und anschließend die Ergebnisse der nun unternehmensweiten Erhebung in einem zweiten Meeting dem Manage-

ment präsentieren. Entschieden wurde zudem: Über die Ergebnisse der Befragung soll auch in den Bereichen ein intensiver Austausch stattfinden, um die gewünschten Veränderungsprozesse in den Bereichen zu initiieren beziehungsweise zu forcieren.

Also interviewte die FLP-Gruppe in den Folgemonaten in einer zweiten Erhebungsphase die restlichen Abteilungen und Bereiche. Im Januar 2015 präsentierte sie die Gesamtergebnisse dem Management mit einer modifizierten Vision, wie sich das Unternehmen im Jahr 2025 im Markt präsentiert und was dann seine zentralen Erfolgsfaktoren sind. Als ein zentrales Handlungsfeld, um das Unternehmen zukunftsfit zu machen, wurde erkannt: Die Führungskräfte müssen künftig (weil die Zukunft immer schwieriger vorhersehbar ist und das Unternehmensumfeld immer instabiler wird) echte Führungspersönlichkeiten werden, die eine von wechselseitigem Respekt geprägte Beziehung zu ihren Mitarbeitern haben und diese individuell führen; sie vermitteln ihren Mitarbeitern zudem als echte Leader das Bewusstsein für die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Abhängigkeiten, sodass diese eigenständig arbeiten können. Und die Mitarbeiter? Sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit - auch aufgrund der Wertschätzung, die sie von ihren Führungskräften und dem Unternehmen erfahren.

Fazit: Aus Sicht des Unternehmens und der Teilnehmer hat sich die Integration des Change-Projekts in das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm bewährt. Denn hierdurch gelang es, die Teilnehmer für die Vielschichtigkeit und Komplexität bereichs- und standortübergreifender Changeprozesse zu sensibilisieren. Zudem konnte hierdurch die persönliche Entwicklung der Teilnehmer und ihre Entwicklung als Team mit der Unternehmensentwicklung verzahnt werden. Außerdem erwarben sie die Kompetenz, um Changeprojekte zu planen, durchzuführen und zu steuern. Deshalb wird das Durchführen eines Change-Projekts laut Beschluss der Unternehmensleitung künftig ein integraler Bestandteil aller Entwicklungsprogramme für den Führungsnachwuchs sein.

Birgit Tali Menne