

# Wie „Betonköpfe“ lernen

Führungskräfte zu Mitgestaltern machen – ein Beitrag von Dr. Michael Gestmann

**RÜLZHEIM.** Die Heidelberger Beton GmbH und die Rülzheimer Beratergruppe Palatina GmbH setzten in den letzten drei Jahren mit großem Erfolg das neu konzipierte Advanced Management Development Program um. Mit diesem Konzept erreichten sie jüngst beim HR Excellence Award sogar das Finale.

Führungskräfte im mittleren Management sind bekanntlich wichtige Bindeglieder zwischen der strategischen und der operativen Ebene. Genau deshalb haben sie es häufig schwer – auch bei der Heidelberger Beton GmbH. „Diese Führungskräfte müssen einerseits die Entscheidungen des Top-Managements umsetzen, andererseits den regional oft sehr heterogenen und schwierigen Betonmärkten gerecht werden, was nicht immer zu den Vorgaben von oben passt“, erklärt Michael Gieding das Dilemma. Laut dem Geschäftsführer des renommierten Baustoffanbieters erschwert den Middle Managern die lokal teils komplizierte Beteiligungssituation mit unterschiedlichen Gesellschafterinteressen zusätzlich die Arbeit.

„Seit einigen Jahren werden unsere Führungskräfte zudem immer wieder mit neuen Projekten, Kosteneinsparprogrammen und personellen Veränderungen konfrontiert, sodass etliche von ihnen frustriert waren, weil sie sich zu „Erfüllungsgehilfen“ degradiert fühlten“, ergänzt Gieding. Bei Heidelberger Beton gab es weder ein einheitliches

Führungsverständnis noch die passenden Qualifizierungsmaßnahmen, die das ändern konnten. Es bedurfte also eines ganzheitlichen Konzepts, das die Führungskräfte und -kultur weiter entwickeln und den Austausch untereinander fördert sollte, damit die Manager die Veränderungen konstruktiv und kritisch mitgestalten.

## Reifegradbezogene Qualifizierung

Gemeinsam mit Dr. Franz Metz, Geschäftsführer der Beratergruppe Palatina GmbH, machte sich Gieding an die Arbeit. Beide entwickelten das sogenannte „Advanced Management Development Program“ (AMDP). Es baute zwar auf dem bei HeidelbergCement bewährten Middle Management Development Program (MMDP) auf, doch es wurde speziell auf die Bedürfnisse der Führungskräfte der mittelständisch geprägten Betonsparte zugeschnitten. „Außerdem haben wir darauf geachtet, dass die Trainings zum aktuellen organisatorischen Reifegrad von HeidelbergCement passen“, berichtet Dr. Franz Metz. Wäre

dies nicht der Fall gewesen, hätten sie laut dem Berater wenig Wirkung gezeigt.

Das AMDP, das in den letzten drei Jahren 60 Führungskräfte absolviert haben, bestand aus drei Modulen. „Im ersten Modul wurde das Know-how zum Führen einer operativen Einheit vermittelt, während die Teilnehmer im zweiten Modul für ihren jeweiligen Bereich einen Strategie- und Maßnahmenplan (Businessplan) erarbeiten mussten“, erläutert Michael Gieding. Das dritte Modul bezog sich auf das Thema Change Management und darauf, wie sich Veränderungsprozesse erfolgreich implementieren lassen. Die beiden AMDP-Entwickler, Metz und Gieding, verfolgten zudem das Ziel, dass sich das Leitungsteam, bestehend aus Michael Gieding und seinen vier Regionalleitern, ebenfalls am Lernprozess aktiv beteiligt. Dazu wurden Kamingsgespräche durchgeführt, um den Dialog zwischen Top- und Middle Management zu fördern. „An den Kamingsgesprächen im Rahmen des ersten Moduls nahm jeweils einer der vier Regionalleiter teil“, erklärt Michael Gieding, der den Führungskräften während Modul zwei als Dialogpartner diente. Bei den Kamingsgesprächen während des dritten Moduls diskutierte neben Gieding auch dessen Chef Chri-

stian Knell mit den Teilnehmern über die spartenübergreifende Strategie bei HeidelbergCement, die Probleme vor Ort und die aktuelle Situation des Geschäftsbereichs. „Wir haben uns bewusst dazu entschieden, dass parallel zum Fortschritt der Qualifizierung hierarchisch höher gestellte Führungskräfte an den Kamingsgesprächen teilnehmen sollten, um die schwierigen Themen am Ende der Ausbildung offen diskutieren zu lassen“, berichtet Dr. Franz Metz.

„Die Kamingsgespräche kamen bei uns allen sehr gut an“, äußert Stefan Gramberg, einer der AMDP-Teilnehmer. Auch heikle Themen wurden angesprochen, Kritik wurde gehört, Lösungen diskutiert und Veränderungen beschlossen. „Außergewöhnlich war, dass unsere Anregungen von Michael Gieding und seinem Team umgehend aufgearbeitet und das Qualifizierungsprogramm kontinuierlich weiterentwickelt wurde“, bestätigt der Gebietsleiter in Bremen, dass Umsetzungserfolge bereits beim nächsten Modul sichtbar waren. „Dies war notwendig, da wir anfänglich das Ausmaß der Probleme innerhalb der Organisation unterschätzt hatten“, äußert Gieding selbstkritisch.

Der Lernprozess fand tatsächlich auf allen Ebenen statt. Parallel zu den AMDP-

Trainings wurde auch das Leitungsteam geschult, sodass es bei Heidelberg Beton inzwischen ein einheitliches Führungsverständnis gibt. Bei seinen Treffen befasste sich das Leitungsteam mit den Feedbacks aus den Kamingsgesprächen sowie ineffizienten Strukturen, Widerständen oder Tabuthemen der Organisation. „Das Advanced Management Development Program ermöglichte es uns im Endeffekt, die Qualität des Führens zu erhöhen und die Führungskultur so weiterzuentwickeln, dass die Manager die Zukunft des Geschäftsbereichs Beton konstruktiv-kritisch mitgestalten“, fassen Metz und Gieding das Ergebnis zusammen.

Beispielsweise hat sich Heidelberger Beton aufgrund der Diskussionen für eine Restrukturierung entschieden, die die lokale Marktverantwortung aufwertet und damit die gesamte Organisation direkter, schneller und effizienter macht. „Diese Kombination hat es bisher bei uns im Geschäftsbereich noch nicht gegeben – gravierende Veränderungen mit starker Beteiligung des mittleren Managements“, erklärt Michael Gieding stolz. Entscheidend für den Erfolg war, dass die mittlere Führungsebene aktiv und frühzeitig eingebunden wird. Nur dann sind sie laut Metz und Gieding keine „Erleider“, sondern Mitgestalter.