

Fallbeispiel Führungskräfteentwicklung

Wie Führung zum Werttreiber werden kann

Ein verändertes Marktumfeld sowie die Integration neuer Bereiche, Standorte und Unternehmenskulturen stellte die Starrag Group vor grosse Herausforderungen. Der Werkzeugmaschinenhersteller reagierte mit einem neuen Führungskräfteentwicklungsprogramm. Das Praxisbeispiel zeigt, wie neue Führungsqualitäten zum Unternehmenserfolg beitragen.

› Dr. Michael Gestmann

Bei der Starrag Group mit Hauptsitz in Rorschach lief es so, wie es für viele Technologieunternehmen typisch ist: «Fachliche Themen stuften wir höher ein als Führung, daher hatten wir einen Nachholbedarf hinsichtlich der Qualifizierung unserer Führungsmannschaft, insbesondere im mittleren Management», erklärt CFO Gerold Brüttsch. Erst als sich infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise das Marktumfeld in den Branchen Luftfahrt, Transport, Industrie und Energie verschlechterte und die Bedeutung von Führung als Werttreiber deutlich wurde, dachte der Hersteller von Präzisions-Werkzeugmaschinen um.

Handlungsbedarf

Beeinflusst wurde dieser Sinneswandel dadurch, dass die Firmengruppe neue Bereiche, Standorte und Unternehmenskulturen integrieren musste. Dafür benötigte sie ein besser ausgebildetes, selbstständiger handelndes mittleres Management, das, wie es das Top-Management erwartete, vor allem mehr Initiative bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie in der eigenen operativen Einheit zeigte. Hinzu kam, dass eine Mitarbeiterbefra-

gung ergeben hatte, dass viele Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten mehr Feedback und Informationen erwarteten.

Kurzum, es war Zeit, zu handeln. Die Geschäftsführung engagierte die Rülzheimer Beratergruppe Palatina GmbH und liess das Team um Dr. Franz Metz einen systematischen Führungskräfteentwicklungsprozess konzipieren und umsetzen. «Eine Führungskräfteentwicklung sollte sich stets auch am Reifegrad einer Orga-

nisation orientieren», erläutert Franz Metz. Für die Starrag Group, die sich in einer Phase der Kosten-/ Effizienzorientierung befand, bedeutet diese Erkenntnis, dass die Qualifizierung dazu beitragen sollte, die Führungskultur zu ändern, damit alle Beteiligten – trotz vorübergehender Kurzarbeit und Budgetkürzungen – stärker an einem Strang ziehen. Die «Leadership Academy», so wurde das Führungskräfte-Programm bezeichnet, sollte die Teilnehmer mit den dazu benötigten Führungstools ausstatten und die innere Haltung zum Thema Führung weiterentwickeln.

Simone Illing und Urs Bänziger, als Standort-HR-Leiter wesentliche Treiber des Prozesses, achteten darauf, dass das vierstufige, aufeinander aufbauende Programm (vgl. Abb. 1) nicht nur die Ziele und Situation des Unternehmens, sondern auch die Lernbedarfe der Teilnehmer berücksichtigte. Zudem sollte die Leadership Academy mit anderen (Führungs-) Trainingsmassnahmen kompatibel sein. Jede der vierzehn Lerngruppen, die sich aus den Führungskräften unterschiedlicher Standorte zusammensetzten, um die Vernetzung untereinander zu



kurz & bündig

- › Das Führungskräfteentwicklungsprogramm initiierte eine veränderte Führungskultur, damit alle Beteiligten – trotz vorübergehender Kurzarbeit und Budgetkürzungen – stärker an einem Strang ziehen.
- › Führungskräfteentwicklung stellt auch immer eine Systemintervention dar und kann ein Weckruf für die Organisation sein.
- › Das Top-Management sollte sich am Lernprozess aktiv beteiligen.

Abb. 1: Übersicht Qualifizierungsmodule

Insertat 1/3

Abb. 2: Erfolgsfaktoren Führungskräfteentwicklung

fördern, bekam einen festen Trainer. «Diese Konstanz erleichterte es, den Zusammenhalt innerhalb der Gruppen zu fördern und ein Klima zu schaffen, in dem die Teilnehmer auch bereit sind, über ihre persönlichen Anliegen zu sprechen», sagt Dr. Franz Metz.

Auf Anraten der Trainer beteiligte sich das Top-Management aktiv am Lernprozess. Dazu fand während jedes Trainingsbausteins ein Kamingsgespräch statt. Die Teilnehmer konnten dabei in lockerer Atmosphäre mit Top-Managern über die Situation des Unternehmens, die anstehenden Herausforderungen und die daraus resultierenden Anforderungen an die Middle Manager diskutieren. Das Top-Management machte dabei die Erfahrung, dass zum Beispiel das mittlere Management mit den Aussagen zur Strategie wenig anfangen konnte und es «einen Hunger nach strategischer Klarheit» im Unternehmen gab. Die Kamingsgespräche setzten somit ein Prozess in Gang, der letztlich dazu führte, dass nicht nur das

mittlere Management, sondern das ganze Führungssystem lernte (Abb. 2).

Intensiver Praxistransfer

«Um die Wirksamkeit der Qualifizierung zu steigern, wurde so häufig wie möglich mit Echtbeispielen aus dem Alltag der Teilnehmer gearbeitet», berichtet Paul Fender, Senior Consultant der Beratergruppe. Die Teilnehmer brachten ihre Themen ein, die dann mit der Methode der kollegialen Fallberatung bearbeitet wurden. So konnten die jeweiligen Fallgeber im Rahmen von Transfertagen, die im Abstand von mehreren Monaten nach dem jeweiligen Modul durchgeführt wurden, darüber berichten, wie die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Lösung funktioniert hat.

Häufig wurde etwa gefragt, wie die Führungskräfte mit fehlender Motivation oder Minderleistung umgehen oder wie sie Konflikte zwischen verschiedenen Bereichen im Unternehmen, die in einer

Matrixorganisation völlig normal sind, managen sollten. Dabei profitierten die Teilnehmer sehr davon, dass die Palatina-Trainer mit mittelständisch geprägten Technologieunternehmen vertraut sind und wissen, welche Geburtswehen eine Organisation bewältigen muss, die über eine stärkere Professionalisierung des mittleren Managements leistungsorientierter und im Markt erfolgreicher werden will.

Auswertung und Planung

Nach Abschluss der Qualifizierungsreihe fand ein Status-quo-Workshop mit der Konzernleitung und den Trainern statt. Gemeinsam wurden die Erfahrungen nach zwei Jahren Zusammenarbeit reflektiert und die weitere Planung fixiert. Als Ergebnisse wurden konstatiert, dass nun alle Teilnehmer eine solide Führungsausbildung haben, die sich im Alltag bewähren muss. Das mittlere Management entwickelte ein neues Verständnis von Führung als Werttreiber und übernimmt zunehmend einen aktiveren

Part. Zudem hat sich, wie gewünscht, die standortübergreifende Zusammenarbeit verbessert, so dass der Integrationsprozess der neun Produktionsstandorte inzwischen erfolgreich verläuft. «Mittlerweile gibt es dank der Leadership Academy eine einheitliche Unternehmensidentität, auch beschleunigt durch die Vernetzung innerhalb des Konzerns», zeigen sich Simone Illing und Urs Bänziger zufrieden. Die flächendeckende Qualifizierung aller Führungskräfte über die Standorte hinweg erwies sich als wichtiger und richtiger Schritt, auch wenn die neue Organisationsstruktur als Matrix allen Führungskräften abverlangt, ihre Rolle und ihr Kommunikationsverhalten erneut zu ändern.

«Unsere Führungskräfte haben einen höheren Reifegrad entwickelt sowie viele Impulse und Modelle erhalten, wie sie die Beziehung zu den Mitarbeitern verbessern können», bestätigt Gerry Brüttsch. Hanspeter Grabherr, Leiter Entwicklung, einer der Teilnehmer, lobt, dass die Trainer interessante Denkanstöße vermitteln und beispielsweise das Dilemma zwischen Führen einerseits und «bester Experte im Team sein» andererseits bewusster wurde. Auch die «Beisshemmung» gegenüber Mitarbeitern mit Fehlverhalten und Minderleistung habe abgenommen.

Die Leadership Academy

Die Etablierung der Leadership Academy hat laut Berater Franz Metz bei der Starrag Group bestätigt, dass Führungskräfteentwicklung immer auch eine Systemintervention darstellt und ein Weckruf für die Organisation sein kann. Für das ursprünglich mittelständisch geprägte Unternehmen war es seines Erachtens wichtig, dass sich sukzessive ein höherer Reifegrad des Führungssystems entwickelte. Dadurch hat sich intern der Umgang mit Hierarchie, Macht sowie Ohnmacht und Abhängigkeit verändert. Es ist ein neues Bewusstsein über die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Rolle als Middle Manager entstanden.



«Das mittlere Management erkennt nun, welchen Zwängen die Konzernleitung bzw. die Standortverantwortlichen unterliegen und dass diese häufig weit weniger Einflussmöglichkeiten haben als gedacht», bestätigt Dr. Frank Brinken, CEO der Starrag Group. Die Rollenteilung und die «naiven» Erwartungen an «die da oben» wurden bewusst.

Für die Zukunft des Unternehmens ist es förderlich, dass sich die Zuschreibungen an die Geschäftsleitung als «heroische» Manager, die alles wissen, können und regeln, verändert hat. Und das mittlere Management weiss nun, dass es wesentlich auch an ihm liegt, das Unternehmen weiterhin auf Erfolgsspur zu halten.

Angesichts der Erfolge wird die Leadership Academy nun als feste Institution eingerichtet. Jeder, der künftig eine Führungsaufgabe übernehmen soll, nimmt daran teil. Gleiches gilt für die Führungskräfte, die an internationalen Produktionsstandorten tätig sind, in denen überwiegend englisch oder französisch gesprochen wird. Auch die Führungskräfte aus den Ländergesellschaften – Starrag ist auf allen Weltregionen mit eigenen Vertriebs- und Servicegesellschaften vertreten – sollen eingebunden werden. Darüber hinaus gibt es Initiativen, bei denen einzelne Bereiche und Funktionen gezielt weiter trainiert oder gecoachert werden, etwa Vertrieb, Projektleiter, fachliche Führung, Service. «



Porträt



Dr. Michael Gestmann
Geschäftsführer, Berater

Dr. Michael Gestmann ist Geschäftsführer der Kommunikationsagentur Dr. Gestmann & Partner, Bonn/D.



Kontakt

info@gestmann-partner.de
www.gestmann-partner.de