

Strategisch, kompetenzbasiert,



vernetzt und individuell

Führungskräfteentwicklung bei der SIHI Group

Im Rahmen einer strukturierten Personalanalyse und -planung im Jahr 2011 erkannte die SIHI Group, ein weltweit tätiger Hersteller von industriellen Pumpen und Anlagen mit circa 1 800 Mitarbeitern, dass auf mittlere Sicht interne Kandidaten für Positionen im oberen und obersten Management fehlen würden. Die Analyse zeigte auch, dass es kein einheitliches Bild einer idealen Qualifikation für diese Positionen gab. Deshalb wurde ein flächendeckender Talentmanagementprozess gestartet, der alle Führungsebenen und europäischen Tochtergesellschaften umfasste. Die Autoren stellen das Konzept und die Lessons Learned vor. →

Grundlage des bei der SIHI Group umgesetzten Entwicklungsprogramms ist ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung von Edelkraut und Sauter (2011), das auf folgenden Thesen basiert:

- ▶ Führungskräfteentwicklung muss kompetenzbasiert sein, das heißt, die individuelle Kompetenzentwicklung der Teilnehmer ist primäres Ziel der Maßnahme.
- ▶ Die Teilnehmer sind für ihren Lernerfolg selbst verantwortlich, das Programm stellt die notwendigen Mittel (Materialien, Instrumente etc.) zur Verfügung.
 - ▶ Die Definition strategischer Lernziele liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten und des Topmanagements, da eine zusätzliche Wirkung der Organisation angestrebt wird.
 - ▶ Notwendige Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Lerninhalten sind bereits im Vorfeld zu definieren und rechtzeitig zu realisieren.
 - ▶ Lernprozesse finden überwiegend in Netzwerken von Lernpartnern, Trainern, Projektteams statt.
 - ▶ Im Programm wird an realen Fragestellungen des Unternehmens gearbeitet, um einen zusätzlichen Wert für die Organisation zu realisieren.

DIE AUTOREN



OLIVER GRAFENEDER ▶
Director HR SIHI Group,
Sterling Fluid Systems
Holding GmbH, Itzehoe



DR. FRANK EDELKRAUT ▶
Geschäftsführender
Gesellschafter der
Mentus GmbH, Hamburg

Die Konzeption geht von der 70:20:10-Regel aus. Diese besagt, dass sich 70 Prozent des Lernerfolgs aus der Arbeit als Führungskraft ergeben sollen (Experience), 20 Prozent durch Reflexion, Austausch und andere soziale Interaktion (Exchange) und zehn Prozent durch Wissensvermittlung über Curricula und Ähnliches (Education). Im Idealfall wird ein System verschiedener, sich gegenseitig unterstützender Instrumente aufgebaut, das die Umsetzung der genannten Anforderungen erlaubt (vgl. Abb. 1).

DAS KONZEPT UND SEINE ZIELE

Gemeinsam mit der Mentus GmbH wurde ein Programm konzipiert, das folgende Ziele erreichen sollte:

- ▶ Identifikation potenzieller Geschäftsführer und Mitarbeiter, die im Rahmen einer Task Force weltweit in Führungspositionen einsetzbar sind.
- ▶ Bindung der Teilnehmer des Programms an das Unternehmen.
- ▶ Unterstützung einer Leistungs- und Förderungskultur in der SIHI Group, indem der hohe Anspruch an die Führungskräfte und die Qualität ihrer Arbeit im Programm abgebildet werden.
- ▶ Vernetzung der Landesgesellschaften und Hierarchieebenen.

Das Rückgrat des Programms (vgl. Abb. 2) sind vier strategische Projekte, die vom Group Management vor dem Programmstart definiert wurden. Es handelt sich in allen Fällen um Themen, die für die Zukunft des Unternehmens relevant sind. Als Kandidaten für zukünftige Aufgaben im Executive-Bereich wurden elf Personen (für das Executive Development Program, EDP) benannt, für sonstige Führungsaufgaben 14 weitere Personen (für das Talent Management Program, TMP). Die Besetzung der Projektteams erfolgte durch das Group Management und die Personalabteilung. Dabei wurden je zwei Teilnehmer des EDP als Projektleiter mit zwei bis drei Talenten eingesetzt.

Die Fachkompetenzen der Teammitglieder sollten ideal zum Projektthema passen, um eine möglichst große Erfolgsaussicht zu garantieren. Gleichzeitig wurden jedoch stets Personen aus unterschiedlichen Nationen beziehungsweise Tochterfirmen für ein Projektteam ausgewählt, um eine möglichst starke Vernetzung zu erzielen. Auch Wünsche der Teilnehmer fanden Berücksichtigung. So wurde ein Produktionsleiter einer Tochtergesellschaft, der seine Kenntnisse im Bereich Finanzen ausbauen wollte, einem Finanzprojekt zugeteilt. Jedes Projekt wurde durch ein Mitglied des Group Management als Projektverantwortlicher begleitet.

Der zweite Schwerpunkt in der Konzeption des Programms und der Vorbereitung war die Entscheidung, ein Kompetenzmodell zu nutzen, um die Weiterentwicklung der Teilnehmer verfolgen zu können und gleichzeitig einige Standardinstrumente der Personalarbeit (Mitarbeitergespräche, Entwicklungspläne etc.) auf einen aktuelleren Stand zu bringen. Vor dem Start wurden durch das Group Management Kompetenzprofile für die erste und zweite Managementebene definiert. Diese dienten als Sollprofil für die Teilnehmer. Da bis zu diesem Zeitpunkt kein Kompetenzprofil im Unternehmen genutzt worden

war, wurden die Teilnehmer gebeten, ein Handbuch zu erstellen, in dem zu den jeweiligen Kompetenzen erwünschte und nicht erwünschte Verhaltensanker beschrieben werden sollten. Auf diese Weise konnten die Teilnehmer schnell Klarheit darüber gewinnen, was von ihnen erwartet wurde.

Vier Workshops dienten der operativen Arbeit an den Projekten und der Ver-

chende Hierarchiestufe und den Erfahrungshintergrund passend war. Anschließend gemeinsame Übungszeiten ermöglichten es, vom Austausch in der großen Gruppe und unterschiedlichen Erfahrungshorizonten zu profitieren.

Eine E-Learning-Plattform diente als unterstützendes Instrument für die Vermittlung von Lerninhalten (Case Studies, Selbstlernmaterialien, Übungsaufgaben) und als Kommunikations- und Dokumentationsplattform für die vier Projekte. Vor allem zwischen den Workshops wurde die Plattform genutzt, die Teilnehmer durch Vor- und Nachbereitungsaufgaben an die Inhalte he-



Lernprozesse sollten hochgradig vernetzt, aufgabenorientiert und interaktiv sein.
Foto: Arbeiter mit Konstruktionszeichnungen in einer Ölraffinerie.

mittlung von Lerninhalten. Die Workshops wurden mit beiden Gruppen (EDP und TMP) gemeinsam durchgeführt. Weiterhin wurden die Projektverantwortlichen aus dem Group Management zu Zwischenpräsentationen und Projektabsprachen zu den Workshops eingeladen. Die fachlichen Inhalte der Workshops entsprachen den Standardthemen, die in Programmen zur Führungskräfteentwicklung üblich sind. Dazu wurden die beiden Gruppen meist getrennt und durch zwei Trainer betreut. Auf diese Weise konnten die Themen so bearbeitet werden, wie es für die entspre-

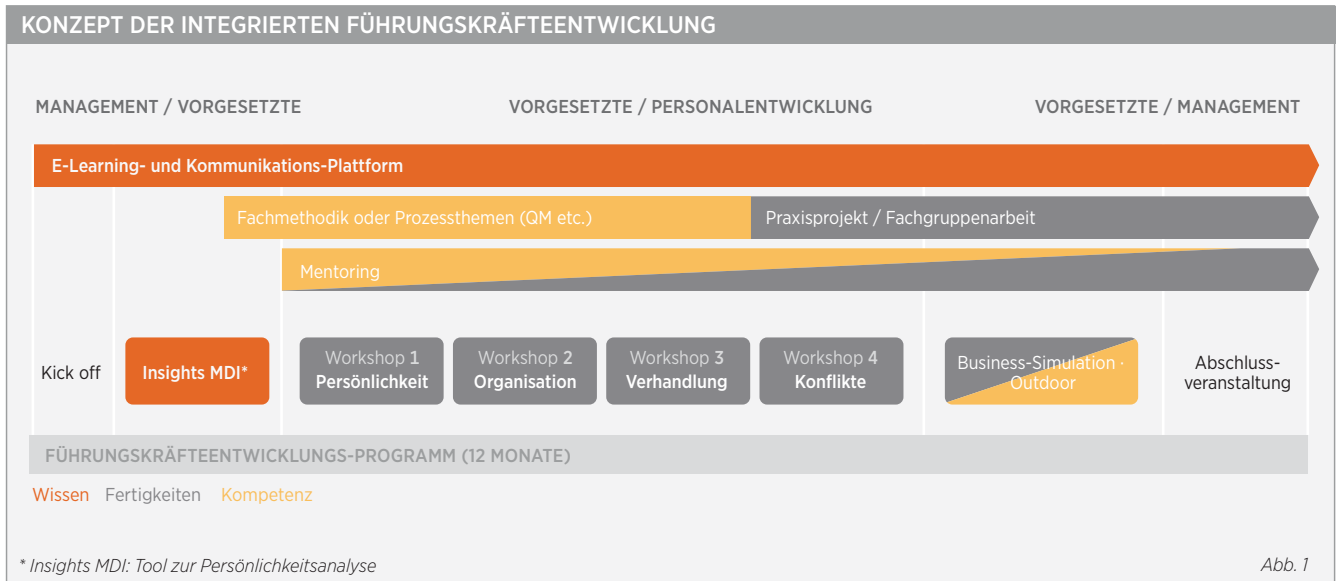
ranzuführen und die Umsetzung in ihren operativen Alltag zu intensivieren.

ERFAHRUNGEN

Während des Programms und in der Abschlussveranstaltung wurden die Teilnehmer und das Management zu ihren Erfahrungen mit dem Programm und den Möglichkeiten der Optimierung befragt. Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren waren:

Relevanz der Projekte Die Projekte waren ehrgeizig und leisteten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Vernetzung Fachlich und über Ländergesellschaften hinweg wurden Verständnis und Zusammenarbeit gefördert.



Kompetenzprofile Sie sind hilfreich für die persönliche Entwicklung und als Instrument in der operativen Führungsrolle.

Zu den wichtigsten Misserfolgskategorien gehören:

- ▶ Trennung von EDP und TMP war nicht klar genug; es bestand zu wenig Zeit in den einzelnen Gruppen (EDP bzw. TMP), um an den spezifischen Themen intensiver arbeiten zu können.
- ▶ E-Learning-Plattform war nicht nutzergerecht.
- ▶ Organisation der Workshops war nicht immer optimal.

Die Arbeit an Projekten, die offensichtlich einen erheblichen Wert für das Unternehmen hatten, wurde von den Teilnehmern als Vertrauensbeweis und Zeichen der Ernsthaftigkeit vonseiten des Managements wahrgenommen. Die Teilnehmer bestätigten, dass auch ihre Arbeit an den Projekten deutlich ernsthafter betrieben worden war, als dies bei ‚Miniprojekten‘, wie sie üblicherweise für Qualifizierungsprogramme genutzt werden, der Fall gewesen wäre.

Ein positiver Nebeneffekt betraf die Zusammenarbeit, da sich die heterogenen Teams in kurzer Zeit zusammenraufen mussten, um die teilweise sehr umfangreichen Projekte innerhalb eines knappen Jahres abzuschließen. Als Erfahrung nahmen die Teilnehmer mit, welche Bedeutung

dem Teamprozess zukommt, wie man ihn günstig gestalten kann und vor allem, welche Rolle das Management als unterstützender und hindernder Faktor spielt.

Bei den Negativaspekten sticht der Wunsch nach einer strengeren Trennung der beiden Gruppen heraus. Es wurde mehr Zeit für die Arbeit an Themen gefordert, die für die beiden Hierarchielevel spezifisch sind. Hier tritt ein klassisches Dilemma der Führungskräfteentwicklung zutage: Wenn es gelingt, die große Bedeutung einzelner Themen deutlich zu machen, entsteht automatisch der Wunsch, Zeit zu investieren. Diese steht in den meisten Entwicklungsprogrammen nicht ausreichend zur Verfügung. Die Eigenverantwortung der Teilnehmer nach Ende des Programms ist gefragt, oder zusätzliche Workshops sind notwendig.

Aus Sicht des Group Management wurden folgende Faktoren besonders hervorgehoben:

Projekte Die Ergebnisse haben die Erwartungen übertroffen.

Teambildung Die Mitglieder des Group Management waren überrascht über die schnelle und intensive Teambildung und die erkennbar positive Wirkung auf die operative Zusammenarbeit in den Projekten und auf den operativen Alltag.

Konzept Das Konzept wurde in puncto Anspruch und Zeitskala als sehr ehrgeizig empfunden.

Bereits in der Abschlussveranstaltung leitete das Group Management folgende Schritte ein:

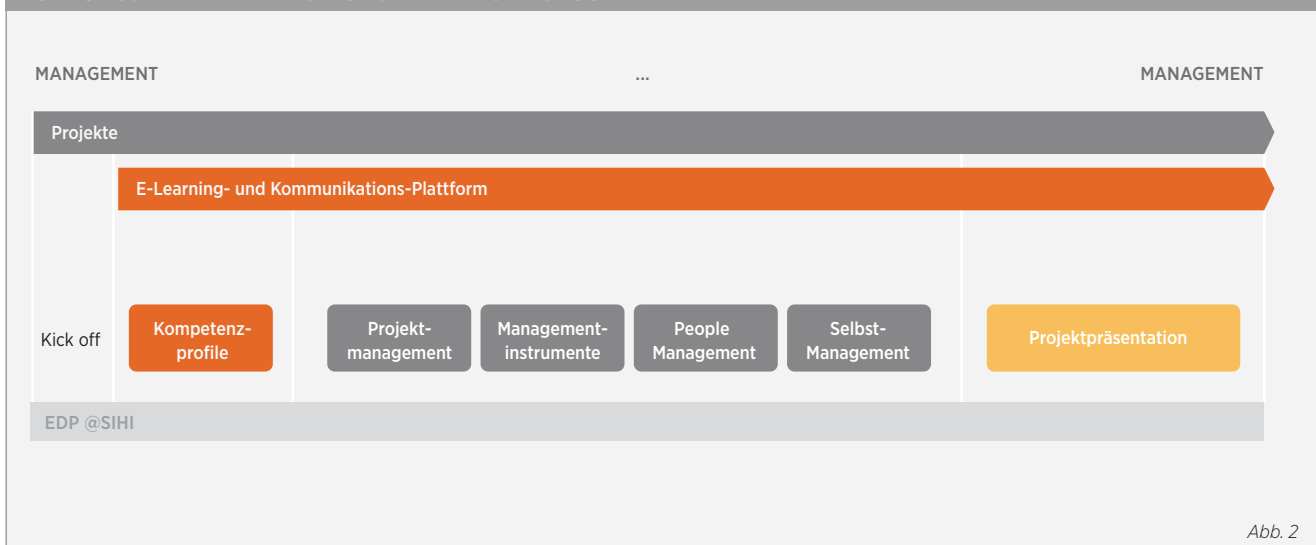
- ▶ Drei der Projekte sollen in vollem Umfang umgesetzt werden, eines wird nochmals geprüft, gegebenenfalls überarbeitet.
- ▶ Für die weitere Arbeit werden drei neue Funktionen geschaffen, die mit Teilnehmern der Programme besetzt werden sollen.
- ▶ Die Weiterqualifizierung der Teilnehmer wird auf individueller Basis weitergeführt, um den Bedürfnissen der Einzelnen gerecht zu werden.
- ▶ Dem Unternehmen wird eine Pause verordnet, um sich auf das operative Geschäft zu konzentrieren. Auch für die Teilnehmer, deren Privatleben während des Programms eingeschränkt war, soll die Ruhepause für einen gerechten Ausgleich sorgen.

EMPFEHLUNGEN FÜR PE-ENTSCHEIDER

Betrachtet man das Programm und die Erfahrungen aus Sicht des Personalmanagements und der Trainer, sind zusammenfassend fünf Aspekte relevant:

1. **Topmanagement in Verantwortung einbinden** Anders als zu Beginn des Programms erwartet haben sich die Mitglieder des Topmanagements sehr intensiv in die Vorbereitung und vor allem in die Be-

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG BEI DER SIHI GROUP



gleitung der Projekte eingebracht. Auf diese Weise haben sie aus erster Hand erfahren, welche Leistung und Entwicklung die Teilnehmer erbracht haben. Zusätzlich hat der Austausch in den Projektteams allen Beteiligten gezeigt, wie die anderen Ebenen arbeiten, welche Probleme sie im Alltag zu bewältigen haben und worauf sie fokussiert sind. Dies ist ein wichtiger Pluspunkt, da gerade die potenziellen Nachfolger in vielen Unternehmen keinen echten Einblick in die Arbeit des Topmanagements haben.

2. Nutzen erzeugen Die Schaffung eines realen Wertes für das Unternehmen wird von allen Beteiligten als Beweis der Ernsthaftigkeit und Wertschätzung erfahren. Aus Sicht der Personaler erlaubt eine reale Projektarbeit sehr viel besser als simulierte Formate, herauszufinden, wer welche Stärken und Schwächen hat und wie sich der Teilnehmer entwickelt. Auch ist der Anspruch an die Teilnehmer deutlich höher, und der Umgang mit dem daraus resultierenden Stress intensiviert die Lernerfahrung. Die Teilnehmer verhalten sich authentischer als in Simulationen und sind deutlich motivierter. Der direkte Lerntransfer führt zu einer nachhaltigeren Kompetenzentwicklung.

3. Zeit für die Projektarbeit und individuelle Entwicklung Um Wissen zu erwerben und neue Kompetenzen aufzubauen,

ist Übung erforderlich. Die hierfür benötigte Zeit ist meist nicht vorhanden. Die Kunst besteht darin, die verfügbare Zeit möglichst effizient zu nutzen und die Teilnehmer zu motivieren und zu befähigen, auch neben dem Programm und im Anschluss daran selbstständig an der eigenen Entwicklung zu arbeiten. Eine Möglichkeit ist die Verlagerung von Wissensaustausch und -erwerb in die virtuelle Welt in Form von E-Learning-Plattformen oder Ähnlichem. Materialien zum Selbststudium und Foren für den Austausch zu Case Studies ermöglichen das Lernen außerhalb der gemeinsamen Zeit in den Workshops. Diese kann dann intensiver für Übung und Reflexion genutzt werden.

4. Operative Arbeit fördern Ähnlich wie bei den Projekten können auch weitere Instrumente genutzt werden, die operative Arbeit im Unternehmen zu unterstützen. Hier wurde ein Kompetenzmodell eingeführt, das von Beginn an darauf angelegt war, flächendeckend von allen Führungskräften genutzt zu werden. Durch die intensive Auseinandersetzung der Programmteilnehmer und deren Vorgesetzten mit dem Modell sind zum Programmende bereits 50 Prozent der Führungskräfte im Unternehmen mit diesem vertraut. Dem gleichen Gedanken folgend wurde eine Projektmanagementmethodik implementiert. Diese wird zukünftig der neue Standard für alle Projekte im Unternehmen sein.

5. Intensive Kommunikation und Reaktion auf Defizite Die organisatorischen Elemente des Programms haben einige positive und auch kritische Diskussionen ausgelöst. Erfahrene Personalentwickler kennen das und wissen, dass eine einheitliche Bewertung durch Teilnehmer und andere Stakeholder kaum zu realisieren ist. Dieser Punkt soll hier trotzdem noch einmal Erwähnung finden, da die Teilnehmer vielfach auch wenig relevante Dinge sehr intensiv wahrnehmen. Daher lohnt es sich, streng zu planen, Qualität sicherzustellen und vor allem auf eine intensive Kommunikation zu achten. Das Erwartungsmanagement spielt bei der Wahrnehmung und Bewertung eines Programms eine wesentliche Rolle.

FAZIT

Bei der SIHI Group ist man davon überzeugt, ein Programm zur Führungskräfteentwicklung durchgeführt zu haben, das mit einer starken Fokussierung auf wertschöpfende Arbeit, einem sehr hohen Anspruch an die Teilnehmer und einer zielgerichteten thematischen Unterstützung der Projekte einen überdurchschnittlich hohen Wirkungsgrad aufweist und sich nachhaltig positiv auswirken wird. ●