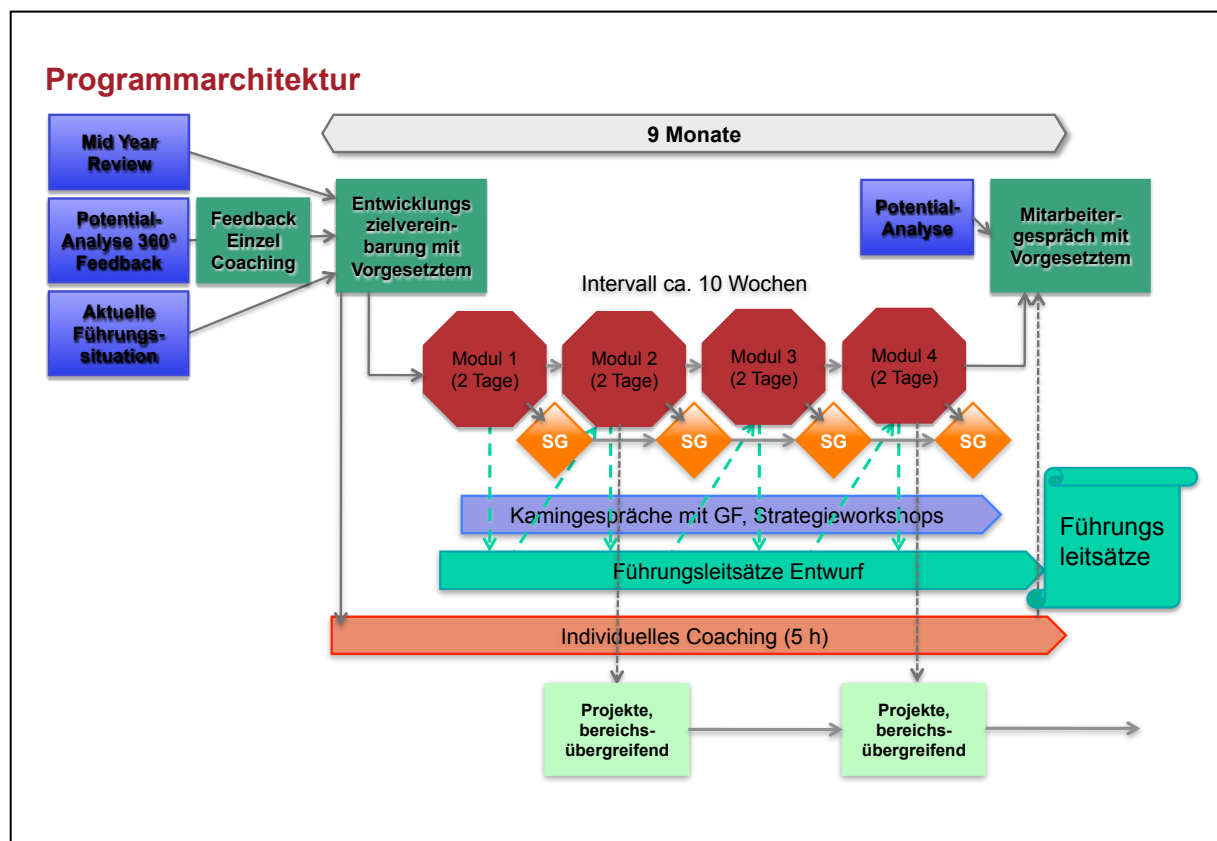


## Verknüpfung eines Management Development-Programms mit der Entwicklung von Führungsleitsätzen (Mag. Brigitta Hager)

Ausgangslage: International tätiges Unternehmen mittlerer Größe aus dem Umfeld der Autozulieferer, das aufgrund wechselnde Eigentümerverhältnisse unter kontinuierlichem Kosten- und Ergebnisdruck steht. Eine Neuausrichtung der strategischen Zielsetzung und daraus folgende tiefgreifende Change Prozesse forderten von MitarbeiterInnen und Führungskräften über ca. 2 Jahre höchstes Engagement. Auf die Veränderungen im Marktumfeld reagierten die Führungskräfte mit unterschiedlichen Vertriebskonzepten und Führungsstilen. Die Neustrukturierung des Unternehmens brachte zudem einige ExpertInnen erstmals in eine Führungsposition.

Die Geschäftsführung entschied, zu den unruhigen Außen- und Innenprozessen einen Kontrapunkt der gemeinsamen Neuausrichtung von Führung zu setzen. Dazu wurde einerseits für alle neuen Führungskräfte ein modulartiges Management Development Programm erstellt, andererseits mit allen Führungskräften in gemeinsamen Workshops neue Führungsgrundsätze erarbeitet.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Gesamtarchitektur im Überblick:



Die Modulthemen waren eher klassisch auf die besondere Situation der neuen Führungskräfte ausgerichtet:

- Die Rolle der Führungskraft
- Bewältigung herausfordernder Führungssituationen
- Konfliktmanagement
- Erfolgreiche Teamführung

Die Modulgestaltung hingegen folgte dem Prinzip eines Lernens im Forum und integrierte folgende Elemente:

- Praxisbeispiele der TeilnehmerInnen
- Bearbeitung aktueller prozessorientierter Themen
- Trainingssequenzen zum Modulthema
- Kollegiales Coaching
- Erarbeitung praxiswirksamer Führungstools
- Kamingespräche
- Mitarbeit an den Führungsgrundsätzen

Parallel zum MD-Programm wurden in einer Projektgruppe Führungsleitsätze in einer ersten Fassung erarbeitet. In der Projektgruppe waren alle Führungsebenen inklusive TeilnehmerInnen der beiden Modulgruppen vertreten. Die Leitsätze wurden schließlich bei zwei Führungsmeetings intensiv diskutiert, endgültig formuliert und mit Umsetzungsmaßnahmen versehen. Dabei kamen auch analoge Medien zum Einsatz (Unternehmenstheater, gemeinsames Malen eines Führungsbildes, Schreiben einer erfolgreichen Führungsgeschichte, Pressekonferenz 2015), um sowohl die individuelle als auch die unternehmensbezogene Perspektive möglichst ganzheitlich erleben zu können.

Die Führungsleitsätze sind heute selbstverständlich im Jahreszyklus integriert: z. B. im Mitarbeitergespräch, beim Führungsmeeting im Herbst oder bei der alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung. Durch die umfassende Beteiligung der Führungskräfte bei der Entwicklung sind sie ihrer Stabilisierungsfunktion in hohem Maß gerecht geworden.