



Internationale Führungskräfteentwicklung

Herangehensweise, Herausforderungen, Praxis-Tipps



*Copyright:
© 2017 by MDI Management Development International
1. Version 2017*

Autor: Mag. Gunther Fürstberger

Die Informationen in dieser Publikation wurden mit größter Sorgfalt gesammelt und erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Wir übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen.

Ausschließlich aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in dieser Publikation die geschlechtsspezifische Differenzierung nicht durchgehend berücksichtigt. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

*Wir unterstützen Führungskräfte,
die eine bessere Umwelt anstreben.*

Liebe Leserin,
Lieber Leser,

Investitionen in die Führungskräfteentwicklung und das Erschließen von Entwicklungspotentialen von Führungskräften garantieren Unternehmen langfristige Vorteile. Darüber hinaus fördern sie kreative Lösungen in innovativen Veränderungsprozessen, die gerade in der heutigen schnelllebigen und flexiblen Zeit wichtiger denn je sind.

Wir haben uns der Aufgabe verschrieben, Unternehmen und ihre Führungskräfte und ExpertInnen auf ihrem Weg als High-Performance-Organisation zu begleiten. Und zwar durch ManagerInnen und ExpertInnen, die selbst Höchstleistungen erbringen.

International. Und in Landessprache.

Dabei haben wir uns darauf spezialisiert, Unternehmen weltweit aus einer Hand zu begleiten. Ausgehend von 7 Geschäftsstellen und mit mehr als 150 Consultants, TrainerInnen und BeraterInnen rund um den Globus folgen wir unseren Kunden genau dahin, wo sie Ihre Entwicklung gerade benötigen.

Langjährige Erfahrung. Am Puls der Zeit.

Wir investieren zudem laufend in Forschung und entwickeln Lösungen für aktuelle und zukünftige Führungsherausforderungen. In den vergangenen 50 Jahren haben wir uns in diesem Bereich ein umfangreiches Wissen zu Herangehensweisen, Strategien, Herausforderungen und Best Practice Beispielen rund um den Globus angeeignet, das wir heute und hier in diesem Magazin mit Ihnen teilen möchten.

Viel Inspiration beim Lesen wünscht Ihnen,



Gunther Fürstberger
CEO



INHALT

1.	Bedeutung und Erfolgskriterien Internationaler Führungskräfteentwicklung.....	5
2.	Globaler Partner vs. Lokaler Dienstleister.....	8
3.	Erfolgsfaktoren internationaler Programme	10
3.1	Vier strategische Erfolgsfaktoren.....	10
3.2	Vier operative Erfolgsfaktoren.....	13
3.3	Erfolgsfaktor Train-the-Trainer.....	17
4.	Case Studies	19
4.1	Case #1 – Jährliches Trainingsprogramm für Level-2 Leader.....	19
4.2	Case #2 – Internationales Trainingsprogramm für Führungskräfte der Produktion	21
4.3	Case # 3 – First Line Manager Programm // Kunden-Story	23

1. BEDEUTUNG UND ERFOLGSKRITERIEN INTERNATIONALER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Survival of the fittest – Es überlebt, wer sich seiner Umwelt optimal anpasst oder trotz widriger Umstände zu vermehren weiß. Der Darwin'sche Grundsatz hat seine Gültigkeit nicht eingebüßt und gilt im übertragenen Sinn auch für moderne Unternehmen, die sich in der komplexen Umwelt aus Digitalisierung, Globalisierung und damit einer Arbeits- und Kundenwelt im ständigen Wandel behaupten müssen. **Ein entscheidender Überlebens- und Wettbewerbsfaktor sind gut ausgebildete Führungskräfte.**



Internationale Führungskräfteentwicklung als Wettbewerbsfaktor

Die voranschreitende Internationalisierung der Wirtschaft, vor allem bedingt durch technologischen Fortschritt, zieht die Notwendigkeit internationaler Führungskräfteentwicklung mit sich. Neben Landeskulturen spielen heute Unternehmenskulturen eine wesentliche Rolle. Für ein an der Wallstreet gelistetes Unternehmen gelten in China zumindest teilweise die gleichen Werte, wie in New York. Die Arbeitgeberattraktivität eines global agierenden Unternehmens steht in engem Zusammenhang mit seiner Führungskultur.

Gut ausgebildete Führungskräfte sind ein (wettbewerbs-) entscheidender Faktor. Denn Technologien können mitunter schnell kopiert werden. Unternehmens- und Führungskulturen und die Menschen, die sie leben nicht. Um also am Markt nicht nur zu bestehen, sondern sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, zu wachsen und auch komplexe Herausforderungen meistern zu können, sollte man sich als Unternehmen immer wieder folgende Fragen stellen:

- Welche Voraussetzungen brauchen unsere Führungskräfte am internationalen Markt? Welche davon sind bereits gegeben und welche müssen gestärkt werden?
- Welche Maßnahmen kann ich als Unternehmen setzen, damit die Führungskräfte abgestimmte Strategien verfolgen?
- Was müssen wir als Unternehmen bei der Umsetzung der internationalen Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen berücksichtigen?

Nicht nur Führungskräfte trainieren - Innovationsvorteil durch internationale Expertenentwicklung

Als Unternehmen, das langfristige Wettbewerbs- und Innovationsvorteile generieren will, reicht es nicht, den Fokus alleine auf die Entwicklung der Linien-Führungskräfte zu legen. In der heutigen Wissensgesellschaft ist es längst so, dass Experten als Träger des betrieblichen Know-hows zu einem Schlüsselproduktionsfaktor geworden sind. Man braucht sich nur die Tatsache anzusehen, dass ein Programmierer mitunter mehr verdienen kann, als der Präsident der Europa Division des gleichen Unternehmens. Wenn ein IT-Experte eine besonders wertvolle und am Markt nachgefragte Software oder eine „Killer-App“ programmiert, kann das dem Unternehmen mitunter mehr Einnahmen bringen, als ein Topmanager generieren kann.

Für Unternehmen, die am globalen Markt erfolgreich und wettbewerbsstark agieren wollen, ist es daher essentiell, das interne Experten-Know-how bestmöglich zu nutzen und vor allem im Unternehmen zu halten. Damit dies gelingt, dürfen Entwicklungsmaßnahmen nicht nur für das

Unternehmen Vorteile haben, sondern müssen auch für die Experten selbst attraktiv sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass sich Ideen, Projekte und Vorhaben unternehmensintern optimal entwickeln können und keine Innovation übersehen oder übergangen wird, wie es etwa Kodak passiert ist.

→ Weiterlesen

Innovationsvorteil durch Expertenentwicklung

(Link:<https://www.mdi-training.com/blog/de/2016/04/08/innovation-expertenentwicklung/>)

Investition in internationale Führungskräfteentwicklung – Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Finanziell raue Zeiten

Die Realität zeigt, dass, wenn es Unternehmen finanziell schlecht geht, die Führungskräfteentwicklung massiv reduziert wird und gemeinsam mit der gesamten Personalentwicklung oftmals sogar auf Null gestellt wird.

Fragt man, ob das die richtige Strategie ist, gibt es zwei unterschiedliche Stimmen:

Die eine Stimme, sozusagen die HR-Perspektive wird vorbringen, dass gerade in dieser Zeit Maßnahmen nötig sind, damit die guten Führungskräfte im Unternehmen bleiben anstatt das vermeintlich sinkende Schiff zu verlassen. Hier spielt wieder das Thema Arbeitgeberattraktivität hinein. Denn wenn der Wettbewerb in Führungskräfteentwicklung investiert während das eigene Unternehmen sämtliche Maßnahmen einstellt, werden Konkurrenzunternehmen für die Mitarbeiter eventuell attraktiver und man riskiert Abwanderung.

Die zweite Perspektive ist die des Unternehmers aus kaufmännischer Sicht. In dem Moment, in dem es an die finanziellen Grenzen geht, die schlimmste davon natürlich die Illiquidität, dann muss alles, das mit Systembau zusammenhängt einen Schritt zurück treten und man muss sich auf den Systemerhalt konzentrieren. Entscheidend ist hier natürlich, wie stark die Krise ausgeprägt ist. Wenn nicht gerade der Konkurs droht, kann man vielleicht trotzdem in Führungskräfteentwicklung investieren, allerdings in einem sehr konzentrierten Maß.

Expansion

Es gibt natürlich auch Situationen, die internationale Führungskräfteentwicklung besonders begünstigen. Das ist zum Beispiel fast immer die Expansion, weil sie bedeutet, dass demnächst neue Führungskräfte gebraucht werden. Diese müssen möglichst schnell eingeschult und auf das Unternehmen und die spezifischen An- und Herausforderungen vorbereitet werden. Als Multiplikator sind es dann ja auch diese Führungskräfte, die das neue Personal einschulen und an das Unternehmen binden. Funktioniert dieser ganze Prozess nicht und verläuft das organische Wachstum nicht erfolgreich, kann die ganze Expansion damit scheitern. Die Erfahrung zeigt Expansion also als einen der häufigsten Momente, in denen Führungskräfteentwicklung im breiten Stil eingesetzt wird. Zusätzlich unterstützend dabei wirkt, dass es Unternehmen in der Expansionsphase meist finanziell sehr gut geht.

Zusammenschluss, Übernahme, Abspaltung

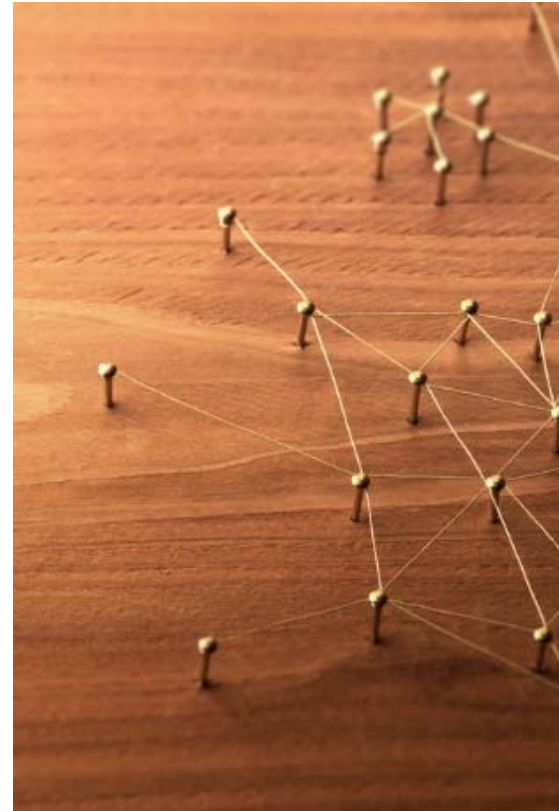
Dann gibt es noch Zusammenschlüsse, Übernahmen, Abspaltungen – auch das sind Bereiche, in denen es begleitende Maßnahmen für die Führungskräfte braucht. Meist sind das jedoch keine

klassischen Führungsprogramme sondern eher individuelle Maßnahmen, die sehr spezifisch auf die jeweilige Unternehmenssituation bezogen sind.

2. GLOBALER PARTNER VS. LOKALER DIENSTLEISTER

Zahlreiche Unternehmen, insbesondere diejenigen mit Headquarter in Europa, überlassen die interne Weiterbildung oftmals den Landesgesellschaften nach dem Motto: „Die werden am besten wissen, was dort gebraucht wird und wie das am besten funktioniert.“ Auch wenn das durchaus stimmen kann, erkennen immer mehr global agierende Unternehmen, dass es von zentraler Bedeutung ist, gewisse Kulturelemente und Qualitätsansprüche in allen Ländern ähnlich zu verinnerlichen. Durch gemeinsame Werkzeuge und eine gemeinsame Sprache, kann die Produktivität der internationalen Zusammenarbeit deutlich gehoben werden und das Unternehmen kann am Markt mit klaren, durchgängigen Alleinstellungsmerkmalen agieren.

Exkurs: Es gab und gibt nicht viele Weiterbildungsanbieter, die Unternehmen in ihren Internationalisierungsstrategien effektiv unterstützen konnten. Das war auch die Erfahrung von Gunther Fürstberger, als er um die Jahrtausendwende noch als regionaler HR-Leiter für 19 europäisch-asiatische Länder zuständig war. Um dieses Manko zu beseitigen, machte er sich selbständig, übernahm er ein paar Jahre später das MDI, damals noch Managementinstitut der Industriellenvereinigung Österreichs und machte daraus das „MDI Management Development International“ mit dem Anspruch, ein verlässlicher Partner für große internationale Unternehmen zu sein, der sämtliche Länder weltweit in Sachen Führungskräfteentwicklung abdecken kann.



Vorteile bei der Zusammenarbeit mit einem globalen Entwicklungspartner

- + **HQ kann sich auf vergleichbare Qualität bei allen Trainings verlassen**
Verlässliche Qualität von Südamerika bis China: Mit einem Trainingspartner, der alle Länder abdeckt, ist das viel eher gegeben, als wenn benötigte Maßnahmen überall von lokalen Dienstleistern oder einzelnen TrainerInnen durchgeführt werden.
- + **Unternehmenskultur kann global stärker vereinheitlicht und geprägt werden**
Unternehmen wollen global einheitlich auftreten und agieren. Um das zu gewährleisten, braucht es Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte, die weltweit ähnliche Wertvorstellungen und Qualitätsstandards verfolgen. Mit einem Dienstleister, der als langfristiger Partner diese Standards verinnerlicht hat und sie bei allen Trainings, die er lokal ausrollt, mitnimmt hat man als Headquarter einen wesentlich größeren Hebel in der Hand, als wenn man versucht, überall und immer wieder lokal zu briefen und zu kontrollieren.
- + **Gemeinsame Sprache und gemeinsames Verständnis**
Sind Auftraggeber und Dienstleister auf zwei Parteien begrenzt, ist es wesentlich einfacher, eine gemeinsame Sprache – im übertragenen wie wörtlichen Sinn – sowie ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und für das Gelingen des Projektes zu nutzen.

+ **Knowledge Sharing und gemeinsames Finden von Lösungen**

Dieser Vorteil greift zum einen zwischen PersonalentwicklerInnen aus HQ und Ländern, die bezüglich Herangehensweise, Design und Wirksamkeit voneinander lernen und profitieren. Vor allem aber kommt der Faktor bei den TeilnehmerInnen in gleichen oder ähnlichen Positionen aber unterschiedlichen Ländern und Kulturen zu tragen.

„Ein Vorteil globaler Maßnahmen kann sein, dass sich die Teilnehmer bei der Ausbildung austauschen können. Zum Beispiel, wenn Schichtleiter aus unterschiedlichen Regionen in einer Gruppe zusammengebracht werden, sie gemeinsam verschiedene Werke besichtigen und so weiter. Dadurch sehen Führungskräfte an Ort und Stelle, wie es anderswo funktioniert – in Summe ein Maximum an zielgerichtetem Austausch von globalen Best Practices.“ Gunther Fürstberger, Geschäftsführer von MDI

+ **Spart Personalressourcen**

Ein globaler Partner kann auch enorme Personalressourcen einsparen, in dem zum Teil aufwendige Prozesse aus einer Hand abdeckt werden wie zum Beispiel das Thema Briefing und Train the Trainer. Auch potentielle Widerstände – zum Beispiel auf Seiten der Trainer oder der lokalen Personalentwickler oder Führungskräfte – können von einem erfahrenen Partner abgefangen werden.

!! Praxis-Beispiel !!

Für den Roll-Out eines internationalen Programms wurden sämtliche TTT-Unterlagen wie Session Outlines, Unternehmens-Spezifika, etc. gesammelt, aufbereitet und allen Trainern zur Verfügung gestellt. Ein Trainer aus Norwegen hat sich die Unterlagen angeschaut und war nach einer gewissen Zeit bereit, loszulegen. Ein anderer Trainer aus Asien war das erst, als er einmal vollständig vom Master Trainer persönlich durch das Programm und alle Unterlagen begleitet und geführt wurde. Ein erfahrener Weiterbildungsanbieter holt die internationalen Trainer dort ab, wo sie stehen.

+ **Praktische Vorteile in der Durchführung**

Zum Beispiel das Thema Ausfallsicherung: Wenn ein Trainer ausfällt oder krank ist, hat man einen Dienstleister, der sich um professionellen Ersatz kümmert. Vor allem lokale Einzeltrainer können damit Schwierigkeiten haben. Auch wenn sich herausstellt, dass ein Trainer/eine Trainerin nicht zum Unternehmen passt, hat man die Gewissheit, Ersatz zu bekommen anstatt ihn selbst langwierig und mühsam suchen müssen.

3. ERFOLGSFAKTOREN INTERNATIONALER PROGRAMME

Viele involvierte Stakeholder, unterschiedliche Interessen und Ziele, kulturelle Komplexität und über allem natürlich der Anspruch, messbare Ergebnisse zu erzielen, die das Unternehmen voranbringen. Die Herausforderungen internationaler Führungskräfteprogramme sind zahlreich. Wer damit Erfolg haben will, sollte nicht nur gut planen, sondern könnte auch von folgenden, von uns vielfach erprobten, Erfolgsfaktoren profitieren.



3.1 Die vier strategische Erfolgsfaktoren

1. Konkreter Bedarf

Anlass internationaler Führungskräfteentwicklungsprogramme sind meist ein konkreter Business Need oder Leidensdruck. Beispiele sind:

- Das Unternehmen expandiert und kann Führungspositionen (z.B. in neuen Märkten) aus den eigenen Reihen nicht abdecken. In Schwellenländern mit hohem Wirtschaftswachstum beispielsweise ist es in den ersten Boom-Jahren fast unmöglich oder sehr teuer gute Führungskräfte am Markt zu finden.
- Aufgrund disruptiver technischer Veränderungen muss sich die gesamte Führungskultur verändern. Ein Beispiel: Ein Energiekonzern hat bisher traditionelle Kraftwerke betrieben und konzentriert sich jetzt ausschließlich auf erneuerbare Energien. Dies erfordert eine agile, veränderungsbereite und dynamische Innovationskultur.
- Die Fluktuation ist zu hoch, insbesondere bei den Potenzial- und Leistungsträgern im Unternehmen. Die besten Talents bekommt der Mitbewerb. Langfristig können nur gute Führungskräfte gute Mitarbeiter halten.
- Die Mitarbeiterbefragung ergibt, dass die Zufriedenheit mit der Führung gesunken ist.
- Die Top-Positionen im Unternehmen werden hauptsächlich von außerhalb besetzt, da es intern keine ausreichend gute Nachfolgeplanung und –entwicklung gibt.

Dieser Bedarf sollte auch in den betroffenen Unternehmensbereichen so gesehen werden. Natürlich gibt es auch Programme, die von der Zentrale gesteuert werden und mit denen die Länder sozusagen „beglückt“ werden. Wesentlicher höher sind die Erfolgsaussichten allerdings, wenn hier Einigkeit herrscht. Sollte es also so sein, dass HQ einen Bedarf sieht, der in den Ländern noch nicht so gesehen wird, kann es dem ganzen Programm helfen, wenn man zu Beginn genau diesen Bedarf gemeinsam mit Ländervertretern erarbeitet und spezifiziert. Damit sollten Sätze wie „Da hat uns die Zentrale wieder einmal etwas aufgezwungen!“ oder „Denen zeigen wir mal, dass das nicht funktionieren kann“ der Vergangenheit angehören.

2. Stakeholder gekonnt einbinden

Noch vor der konkreten Zielsetzung steht die Frage: Wer aller ist relevant für das Gelingen der internationalen Entwicklungsmaßnahmen? Wirklich erfolgreiche Projekte mit hohem Wirkungsgrad holen zu Beginn und an neuralgischen Punkten die wichtigen Stakeholder im richtigen Ausmaß an Board. Der Beginn erfolgt mit dem Top Management, da Führungskultur nicht delegierbar ist. Um nicht zu viel Zeit der Executives zu beanspruchen, reicht es, auf dieser

Ebene eine grobe Zielsetzung zu definieren und zu entscheiden, welche Repräsentanten aus der Organisation in die Detaillierung eingebunden werden sollen. Bei größeren Vorhaben empfehlen wir dafür die Struktur eines Steering Committees, bei kleineren reicht eine schlanke Projektgruppe.

Der Projektverantwortliche holt dann die verschiedenen Stakeholder-Interessen ab und berücksichtigt sie so weit wie möglich. Auch unterschiedliche Meinungen sollten möglichst bald gehört werden, um Widerstände schon von vornherein abzufangen und über Win-Win-Verhandlungen aufzulösen.

Die für internationale Projekte relevanten Stakeholder sind im Normalfall auf allen Ebenen und sowohl in der Konzernzentrale als auch in den Ländern zu finden: Vom Vorstand des Unternehmens, globalen und lokalen Führungskräften und deren Mitarbeitern über die lokalen HR-Abteilungen in den Ländern bis hin zu lokalen TrainerInnen oder schon bestehenden Trainingspartnern. Das Ausmaß, der Zeitpunkt und die Form der Einbindung hängt etwa ab von:

- der Firmenpolitik (z.B. wie zentral oder dezentral werden Entscheidungen getroffen?)
- der Organisationsstruktur (z.B. Matrix- oder klassische Linienorganisation)
- der Größenordnung des Führungskräfteentwicklungsvorhabens
- dem erwarteten Nutzen und wo sich dieser zeigen soll
- den Kosten und wer diese tragen wird (meist werden die Kosten auf alle beteiligten Einheiten verteilt)

Die Erfahrung zeigt, dass, je weiter weg die Länderorganisation sitzt beziehungsweise je größer und bedeutender die Geschäftseinheit ist, desto größer ist die Verlockung von der Unternehmenslinie abzuweichen und „sein eigenes Süppchen zu kochen“. Bewusstes Stakeholdermanagement ist der wahrscheinlich wichtigste Schlüssel, um Erfolg bei globalen Entwicklungsprojekten erzielen zu können.

!! Praxisbeispiel !!

Ein in Europa ansässiges, international tätiges Industrieunternehmen mit ca. 10.000 Mitarbeitern, der Großteil davon in Asien, beauftragte MDI mit 2 Großgruppenveranstaltungen zum Thema „Laterale Führung und Führen in der Matrix“. Eine davon in Europa, die zweite in Asien. Die Veranstaltungen wurden mit zwei sehr unterschiedlich besetzten virtuellen Steering Committees vor- und nachbereitet. Denn insbesondere bei diesem Thema war die Vermutung naheliegend, dass europäische und asiatische Kulturen eine doch sehr unterschiedliche Basis für das Arbeiten in einer Matrix-Kultur darstellen.

!! Praxistipp !!

Wir empfehlen von Beginn an ein internes Marketingkonzept aufzusetzen. Sie können sich dabei an folgenden Fragen orientieren:

- Was soll wann kommuniziert werden? (z.B. zu Beginn Vorstellung und danach laufend Fortschrittsberichte)
- Durch wen? (z.B. Einbindung der Geschäftsführung)
- An wen? (z.B. Teilnehmer, deren Führungskräfte, Kollegen ...)
- In welcher Reihenfolge? (z.B. Länderhierarchien mitberücksichtigen)
- In welcher Form? (z.B. Social Media, Intranet, Mitarbeiterzeitung oder –TV ...)

3. Klare Ziele & messbare Ergebnisse

Unternehmen und Entwicklungsanbieter brauchen eine gemeinsame Vorstellung von einem Projekt in Bezug auf Ziele, Ergebnisse, Werte, zu erreichende Zwischenschritte, gewünschte Verhaltensweisen und so weiter.

Wir arbeiten hier nach der Kirkpatrick Methodik, die sich vor allem für erfolgskritische Programme eignet und weltweit das erprobteste Modell für die Evaluierung der Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen auf dem Markt darstellt. Die vier Ebenen gemäß des Modells sind:

- **Ebene 4 – Unternehmenserfolg**
Was sind die konkreten Ziele und Erwartungen des Unternehmens? Welche konkreten Resultate sollen in Zukunft erreicht werden und wie können sie gemessen werden? Beispiel: Erhöhung der Produktivität um 10%
- **Ebene 3 – Verhalten**
Welches Verhalten der Mitarbeiter ist nötig, um diese Unternehmensziele und Erwartungen zu erreichen? Beispiel: Konzentration auf die wertschöpfenden Aufgaben
- **Ebene 2 – Lernerfolg**
Was sollen die MitarbeiterInnen nach dem Training gelernt haben? Welche Tools, Techniken, Tricks sollen sie beherrschen? Beispiel: Priorisierungstools anwenden können
- **Ebene 1 – Zufriedenheit**
Wie sorgen wir dafür, dass das Training für alle Beteiligten zur Zufriedenheit läuft und sich im Training alle wohl fühlen? Beispiel: Lernen macht Spaß wodurch die Akzeptanz für das Gelernte erhöht wird

Die Ziele eines Programms stellen auch die Basis für ein kontinuierliches Controlling dar. Die Frage nach der Evaluierung des Erfolges ist eine, die schon sehr bald bearbeitet werden sollte. „Nothing succeeds like success“ kann hier als gutes Leitmotiv gelten, denn jede Erfolgsnachricht trägt zu einem positiven Domino-Effekt bei. Und jede Nichterreicherung gibt einen Hinweis auf die Notwendigkeit, Anpassungen vorzunehmen. In Zeiten von sich ständig verändernden Marktgegebenheiten und agiler Führung sollten wir nicht davon ausgehen, dass einmal gesetzte Ziele ewig gültig bleiben.

→ Weiterlesen

Neue Welt der Trainingsevaluierung – Effektiver und Praxisnäher mit dem Kirkpatrick New World Modell

(Link: <https://www.mdi-training.com/blog/de/2016/03/07/1421/>)

4. Vertrauen und langfristige Beziehungen

Wenn Unternehmen und Dienstleister gemeinsam Entwicklungsmaßnahmen konzipieren und ausrollen, braucht es für den Erfolg Vertrauen. Gute Dienstleister sind hier im Sinne von nachhaltiger Personalentwicklung solche, die sich als verantwortlicher, partnerschaftlicher Begleiter verstehen. Gute Kunden sind solche, die bereit sind, dort hinzusehen, wo es gerade wirklich hakt und die wagen, diese Dinge anzusprechen und an ihnen zu arbeiten. Das kann mitunter auch einiges an Mut verlangen. Auf beiden Seiten.

→ Weiterlesen

Raus aus der Komfortzone: Über Mut im Training für mehr Resultate

(Link: <https://www.mdi-training.com/blog/de/2015/10/06/raus-aus-der-komfortzone-ueber-mut-im-training-fuer-mehr-resultate/>)

3.2 Vier operative Erfolgsfaktoren

Aufwand richtig einschätzen

Hier ist sowohl der personelle als auch der finanzielle Aufwand gemeint, denn internationale Programme sind mitunter hoch komplex. Als Beispiel: Reisezeiten und –kosten. Oder aber: Soll ein Programm in 15 verschiedenen Ländern und 12 verschiedenen Sprachen ausgerollt werden, ist der Aufwand, freigegebene Trainingsmaterialien zu übersetzen, enorm. Doch damit ist es meist nicht getan. Auch Änderungen, etwa nach der ersten Durchführung, sind fehleranfällig und brauchen viel Zeit und Sorgfalt. Setzt man dabei im Speziellen und bei internationalen Programmen im Allgemeinen auf zu hohe Perfektion, verursacht das zu hohe Kosten. Bei zu wenig Einsatz riskiert man Qualitätseinbußen.



Ein größerer Kostenfaktor können auch die Kosten für die Trainer sein. Die Marktpreise unterscheiden sich je nach Region massiv. Ein Extrembeispiel sind aktuell Osteuropa und China. Während in Osteuropa die Tagespreise vergleichsweise niedrig sind, arbeiten qualifizierte und erfahrene Trainer in China mit Tagsätzen, die weit über dem europäischen Durchschnitt liegen (2016). Solche Situationen können sich allerdings schnell ändern. Die Trainerkosten in Russland, insbesondere in Moskau waren ca. um das Jahr 2011 sehr hoch. 5 Jahre später haben sich die Kosten aufgrund des höheren Angebots und der geringeren Nachfrage (Ölpreis, Sanktionen ...) europäischen Standards angepasst. Der preisliche Unterschied zwischen Boomregionen und Krisenregionen kann leicht den Faktor 5 erreichen, auch wenn mit ein und demselben Trainingsinstitut zusammengearbeitet wird. Einige Unternehmen arbeiten bewusst mit einer Mischung aus externen und internen Trainern zusammen. Die externen stellen sicher, dass aktuelles und erprobtes Know-how eingebracht wird. Die internen sorgen für einen guten Akzeptanz- und Umsetzungskontext und helfen, die Kosten etwas zu reduzieren. MDI unterstützt diese Vorgehensweise und hat dafür inhaltliche Lizenzlösungen entwickelt.

Reibungslose Technik

Von Abstimmungsmeetings über virtuelle Coachings, eLearning-Einheiten und Webinare bis hin zu LMS-Systemen: Ein Blick auf die Technik ist unabdingbar. Fragen können sein: Gibt es im Unternehmen bereits entsprechende Lösungen? Was lässt die unternehmensinterne IT zu? Wie stabil sind Internet- und Serververbindungen? Welche Infrastruktur ist vorhanden?

Präsenztrainings alleine gehören der Vergangenheit an. Heute braucht es Blended Learning und integrierte Lernprozesse: Oft bestehen international ausgerollte Programme zwar nach wie vor aus einigen mehrtägigen Präsenzmodulen zu unterschiedlichen Themen. Aber Maßnahmen über das reine Training hinaus sind erfolgsentscheidend und Blended Learning – für jeden Trainingsprozess wichtig – ist vor allem im internationalen Roll-Out extrem wichtig. Denn: E-Learning-Einheiten und Webinare sind kostengünstig und setzen sich über Länder- und Zeitgrenzen hinweg. Lernprozesse und darin enthaltene Vorbereitungs-, Zwischen- und Nachbereitungsaufgaben sichern den Lerntransfer und die Umsetzung im Alltag.

!! Praxis-Tipp !!

Wir arbeiten hier mit der Online-Lerntransferplattform Promote. Die Plattform ist ein ebenso simples wie wirkungsvolles Tool, das Lernprozesse und –fortschritte einzelner Teilnehmer sichtbar, messbar und steuerbar macht. Mehr unter www.lerntransfer.net.

Sprache

Stellen Sie sich vor, ein Unternehmen ist in Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien, Ungarn und Slowenien tätig. 15 nominierte Level-2 Führungskräfte treffen sich im HQ nahe Wien zum ersten Modul des neuen Programms für Produktionsmanager. In welcher Sprache wird trainiert? Natürlich Englisch, mögen manche sagen. Aber können alle Teilnehmer gut genug Englisch, um auch komplexe Inhalte zu verstehen?

!! Praxis-Beispiel !!

Bei einem mittlerweile seit 2012 laufenden, jährlichen Führungskräfteprogramm hatten wir Anfangs genau diese Herausforderung: Eine Gruppe mit TeilnehmerInnen unterschiedlichster Nationalitäten und Muttersprachen sollte sich für drei 2-tägige Module jeweils in der Nähe von Wien zum Training treffen, Trainingssprache Englisch. Dass die Sprachkenntnisse mancher TeilnehmerInnen nicht ausreichen würden, war anzunehmen. Eine Lösung liegt in der Zusammenarbeit mit einem Spracheninstitut, das die Englisch-Kenntnisse der TeilnehmerInnen vorab prüft und im Bedarfsfall soweit „Nachhilfe“ gibt, dass die Trainingsteilnahme sprachbarrierefrei möglich ist. Allerdings sollte die Möglichkeit der „Sprachnachhilfe“ realistisch eingeschätzt werden. Wenn Teilnehmer unter B2 liegen, ist eine erst spätere Teilnahme am Programm empfehlenswert, da sie den Lernfortschritt der anderen auch verlangsamen können. Manchmal wird auch mit Übersetzung gearbeitet, jedoch sind hier Aufwand und Nutzen abzuwägen.

Bei einigen Zielgruppen, Themen und Regionen ist es sinnvoll ein Programm in unterschiedliche Sprachen auszurollen. Viele Teilnehmer schätzen das sehr, allerdings ist der damit verbundene Aufwand aufgrund von Materialübersetzungen und Train-the-Trainer-Notwendigkeit viel höher. Liegt dieser Faktor eigentlich auf der Hand, birgt er doch seine ganz speziellen Herausforderungen. Denn Sprache meint hier einerseits die Trainingssprache, andererseits aber auch die Bildsprache, die in Präsentationen zum Einsatz kommt. Oder die Praxis-Fälle und – Beispiele, die teilweise ganz unterschiedliche aufgenommen werden können.

!! Praxis-Tipp!!

Wir erleben es als großen Qualitätsfaktor, wenn Unterlagen vom Landestrainer selbst in die jeweilige Sprache übersetzt werden, anstatt von Agenturen oder Spracheninstituten. Sollte das aus zeitlichen oder anderen Gründen nicht möglich sein, empfiehlt es sich zumindest, dass die Agentur-Übersetzung vom Trainer nochmal überarbeitet und korrigiert wird.

Balance zwischen Standardisierung und Maßschneidung

Zu Beginn von internationalen Programmen sollten HQ und Länder gemeinsam definieren, welche Inhalte einheitlich und für alle ein Muss sind und wie viel Platz für individuelle, regionale Themen ist. „One fits all“ wird selten die richtige Strategie sein. Wir haben als Faustregel für erfolgreiche internationale Roll-Outs erlebt: 70% standardisierte Inhalte, 30 % Freiraum für kulturelle und regionale Spezifika.

!! Praxis-Beispiel !!

Ein Unternehmen kann festlegen, dass regelmäßiges Geben und Erhalten von Feedback zur positiv erlebten Unternehmenskultur beiträgt und somit wichtiger Trainingsbestandteil sein soll. Eine Feedback-Übung wird allerdings in Italien ganz anders ablaufen als beispielsweise in China.

Je heterogener sich die gesamte Teilnehmerzielgruppe in Bezug auf Sprache, Nationalität und Kultur zusammensetzt, desto vorteilhafter ist es, bei den einzelnen Trainingsgruppen genau auf die Bedürfnisse und konkreten Herausforderung im Arbeitsalltag einzugehen. Helfen können dabei:

- Gespräche, Interviews und Bedarfserhebungen mit der Zielgruppe noch vor der Konzeption des Programms
- Gespräche und Interviews mit den Mitarbeitern und Teamkollegen der Zielgruppe
- Reality Check von Inhalten und Konzepten durch Besuche der Arbeitsplätze der Zielgruppe (z.B. Produktionswerk)

Erfolgreiche Programme sind nicht nur fachlich auf die Zielgruppe maßgeschneidert, sondern eben auch kulturell. Globale Unternehmen vereinen oft die unterschiedlichsten Lebensstile und Wertvorstellungen unter einem Dach. Und während eine Trainingsmaßnahme oder Aufgabenstellung für die einen völlig in Ordnung ist, kann sie bei anderen für Irritationen sorgen.

Auch die Erwartungshaltungen unterscheiden sich: Ein Teilnehmer aus Österreich wird bei einem 2-Tages-Training vielleicht ganz andere Erwartungen an Ablauf und Output haben als eine Teilnehmerin aus Brasilien oder China.

3.3 Erfolgsfaktor Train-the-Trainer

Eigentlich ist dieser Erfolgsfaktor Teil vom zuvor genannten Erfolgsfaktor „Stakeholder gekonnt einbinden“. Aber das Thema erscheint uns wichtig genug, um ihm ein eigenes Kapitel zu widmen. Wie bereits eingangs festgestellt, ist gute Abstimmung unabdingbar für den Erfolg internationaler Führungskräfteprogramme. Erfahrene und fachlich versierte Trainer sind in diesem Zusammenhang entscheidend, schließlich tragen sie Konzept und Inhalte, aber auch Werte und die gewünschte Unternehmenskultur zu den Teilnehmer. Sie brauchen deshalb nicht nur die Nähe zu Land und Kultur, in denen sie trainieren, sondern sie müssen auch das Projekt, das Unternehmen und dessen Werte und Spezifika verstehen. Andernfalls ist das Risiko groß, dass Trainer zwar nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten, aber nicht ausreichend zu den beabsichtigten Programmzielen beitragen.



Um allen weltweit involvierten Trainern die Besonderheiten zu vermitteln und ein vergleichbares Qualitätslevel zu erreichen, braucht es einen fundierten Train-the-Trainer-Prozess. Er dient dazu, dass sich das Trainerteam mit Unternehmens- und Trainingsinhalten beschäftigt, sich aufeinander und das Unternehmen einstellt und ein gemeinsames Arbeitsverständnis findet. Aber auch um voneinander zu lernen und für kommende Module zu profitieren. In der Regel werden zuerst die generellen Projektinformationen weitergegeben, danach geht es um die Besonderheiten der Länder. Konkrete Maßnahmen können sein:

- **Master Trainer benennen**
Master Trainer sind involvierte Trainer, die ein Programm oder Modul in einem Land schon ein oder mehrere Male durchgeführt haben und anschließend als Briefing-Instanz und Sparring Partner für den Roll-Out zur Verfügung stehen.
- **Klare Kommunikation von Erwartungshaltung, Aufgabengebiet und Projektstatus**
Gerade wenn neue Programme aufgesetzt oder ausgerollt werden, braucht es auf Trainerseite eine hohe Arbeitsbereitschaft für die intensive Vorbereitung der ersten Durchgänge. Ist das nicht von Anfang an klar, riskiert man Frust und damit Qualitätseinbußen entlang der gemeinsamen Strecke.
- **Genaue Dokumentation**
Auch hierauf sollte von Beginn an ein wachsames Auge gelegt werden. Exakte und umfangreiche Dokumentation beginnend bei Auftrag, Briefing und Unternehmens-Spezifika bis hin zu Session Outlines, einzelnen Übungsdesigns und natürlich jeder Art von Feedback, die Kunde oder Teilnehmer geben, trägt dazu bei, dass ein Trainerteam erfolgreich ist und in der Qualität stetig weiter wachsen kann.
- **Vernetzung fördern**
Die Trainer für die Module in Amsterdam sollten wissen, wer in Wien und wer in Mailand trainiert, um sich austauschen und voneinander lernen zu können: Dafür helfen geplante

gemeinsame Austausch-Sessions, vorab und zwischen einzelnen Modulen, um ständig weiter zu lernen, gemeinsame Lösungen für Herausforderungen zu finden, sich zu beraten und die Trainings-Performance zu optimieren. Insbesondere nach den ersten stattgefundenen Modulen braucht es den Austausch: Was hat funktioniert? Was war schwierig? Welche Übungen kommen im Unternehmenskontext gut an und welche sollte man vielleicht austauschen?

!! Praxis-Tipp !!

Ein Tool, das sich hier bestens eignet ist die bereits genannte Lerntransferplattform Promote. Wir setzen sie nicht nur in den Führungskräfte Trainings ein, sondern haben auch im TTT-Bereich sehr gute Erfahrungen damit gemacht. Die Online-Lerntransferplattform ist das perfekte Tool um sämtliche Materialien an einem Ort zur Verfügung zu stellen, sich auszutauschen und zu vernetzen oder als Trainer mit dem Kunden in Dialog zu treten.

4. CASE STUDIES

4.1 Case #1 – Jährliches Trainingsprogramm für Level-2 Leader

Branche: Dichtungstechnik

Roll-Out: Europa & Südamerika

Projektzusammenarbeit: 2013 bis heute (2017)

Zielgruppe: Level-2 Leaders

Programm-Ziel

Ziel ist es, den Teilnehmern nützliches Know-how und Fähigkeiten an die Hand zu geben, um sie bestmöglich für alle Führungsaufgaben zu rüsten, in denen sie sich jetzt oder in der Zukunft befinden könnten.



Programm-Ablauf & Hard Facts

- Findet ein bis zweimal jährlich nahe HQ statt
- Sechs Programm-Durchgänge seit 2013
- Ca. 15 Teilnehmer pro Programm
- je 4-5 involvierte Trainer
- je drei zweitägige Module, die aufeinander aufbauen
- Lernprozessbegleitung via Lerntransferplattform Promote

Transfermaßnahmen

Zielereminder, Reflexionsbögen, Transferaufgaben, Kamingespräche, Keynote Vorträge, Lerntransferplattform Promote, Aktionspläne,...

Ausgangslage und Zusammenarbeit

Das Unternehmen hat viele Tochterfirmen und ist gleichzeitig im Wachstum begriffen. Um die Führungskräfte in diesem komplexen Kontext zu stärken und sie für alle möglichen Herausforderungen zu rüsten, sollte ein maßgeschneidertes, auf die Unternehmenswerte abgestimmtes Führungsprogramm design und durchgeführt werden.

Gemeinsam mit unserem Kunden und allen wichtigen Stakeholdern im Unternehmen sowie in Bezugnahme auf die Unternehmenswerte und -ziele haben wir das sogenannte Leadership Excellence Programm für Führungskräfte zweiter Ebene ins Leben gerufen. Inhaltliches Design, Konzeption von Lernprozess und Transfermaßnahmen und Trainerauswahl waren dabei ebenso Teil der Zusammenarbeit wie Produktion und Bereitstellung der Seminarmaterialien und schließlich Durchführung, Dokumentation und Evaluierung des Programms.

Die jährlich etwa 15 teilnehmenden Führungskräfte werden von ihren Vorgesetzten nominiert und von einem Team aus 4-5 Trainern durch die einzelnen Module geführt sowie dazwischen via Lerntransferplattform betreut, unterstützt und gecoacht.

Die Feedback-Auswertungen des Programms sprechen immer wieder für den Erfolg und die unternehmensinterne Wichtigkeit. Innerhalb der Zielgruppe gibt es immer wieder Interessenten dafür, was vor allem für die Nützlichkeit und Praxistauglichkeit spricht.

Seit 2013 wurden bereits sechs Durchgänge erfolgreich abgeschlossen.

Was war die größte Herausforderung?

Wenn Teilnehmer aus unterschiedlichen Ländern für Trainingstage zusammen kommen, ist eine große Herausforderung immer wieder die Sprache. In den meisten Fällen ist die einzige Sprache, die als Trainingssprache in Frage kommt, Englisch als kleinster gemeinsamer Nenner. Man muss sich allerdings bewusst sein, dass es durchaus möglich ist, dass es Teilnehmer gibt, die nicht gut genug Englisch können, um einem Training und den Inhalten wirklich gut folgen zu können. Gleichzeitig hat man – auch in diesem Programm – aber auch Native Speaker dabei. In dieser Mischung alle so abzuholen, dass sie das Training maximal gut nutzen können, ist für einen Trainer im Klassenzimmer fast unmöglich.

Wir arbeiten hier mit einem Spracheninstitut zusammen. Das heißt vor einem Training werden Sprachen-Einstufungstests durchgeführt. Wenn das Sprachlevel reicht, dürfen die Teilnehmer ins Training. Wenn nicht, bekommen sie Englisch Coaching und dürfen es im darauffolgenden Jahr nochmal versuchen.

4.2 Case #2 – Internationales Trainingsprogramm für Führungskräfte der Produktion

Branche: Baustoffhandel

Roll-Out: Deutschland, Österreich, China

Projektzusammenarbeit: 2012 bis heute (2017)

Zielgruppe: Führungskräfte der Produktion

Programm-Ziel

Die Teilnehmer sollen einen Überblick über die wichtigsten Führungstools bekommen und mehr Verantwortung im Unternehmen übernehmen können.



Programm-Ablauf & Hard-Facts

- Teilnehmer werden für 1 Jahr freigestellt
- 2 Gruppen pro Jahr (Gruppe DE/AUT, Gruppe China)
- Absolvierung von 5 Führungsmodulen
- Jedes Modul in einem anderen Werk
- Mehrere fachspezifische Module (wie etwa Arbeitsrecht, ...)
- Auslandsaufenthalt in einem Werk
- Betreute Projektarbeit für die Dauer des Programms und Abschlusspräsentation vor Steering Committee

Transfermaßnahmen

Transferaufgaben, Transferkarte, Einbindung der Führungskräfte, Lerntagebuch, Coaching Sessions, Zieleffinition und –evaluierung, Mentoring Programm, Meetings mit dem Steering Committee.

Ausgangslage und Zusammenarbeit

Ausgangslage war der Plan unseres Kunden, ein intensives und maßgeschneidertes Programm für Führungskräfte in der Produktion – z.B. Schichtleiter – durchzuführen, das sowohl aus Soft Skills und Führungsthemen als auch aus fachlichen Komponenten besteht. In Zusammenarbeit mit MDI ist daraus das Shopfloor Leadership Programm entstanden, bei dem MDI mit der Konzeption, inhaltlichen Gestaltung und Durchführung der fünf Führungsmodul sowie der Auftakt- und Abschlussveranstaltung des kompletten Programms beauftragt wurde: Das Ganze jeweils jährlich für die Gruppe Deutschland/Österreich und einmal für die Gruppe China.

Die Kick-Off Veranstaltungen finden jeweils am Tag der vorangehenden Abschlussveranstaltung statt, um den abschließenden und neu startenden TeilnehmerInnen die Möglichkeit für einen informellen Austausch zu bieten.

Die Projekte werden in Kleingruppen erarbeitet und drehen sich um für das Unternehmen wichtige Themenstellungen. Beispiele aus der Vergangenheit sind: Wie gestalten wir im Unternehmen sinnvolle Nachfolgeplanung? Wie können wir MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden? Wie können wir in Produktionseinheit X Kosten sparen?

Neben den Führungsmodulen betreuen die MDI-Trainer seit den letzten Durchgängen auch zunehmend diese Projektarbeiten mit. In der Reflection Guide Rolle helfen sie bei Fragestellungen wie: Wo steht die Gruppe aktuell? Welche erfolgskritischen Milestones sind erreicht? Was braucht es noch für den erfolgreichen Abschluss?

Das praxisnahe Programm trägt so laufend dazu bei, die Unternehmensperformance durch gut ausgebildete Führungskräfte, die aktiv Verbesserungspotentiale verwirklichen, zu verbessern.

Ein schönes Beispiel, das für den Erfolg der Maßnahme spricht: Eine Kleingruppe hat noch vor Abschluss des Programms eine Maßnahme entdeckt, um in der Produktion deutlich Kosten einzusparen.

4.3 Case # 3 – First Line Manager Programm // Kunden-Story

Mehr als 800 First Line Manager haben das aus drei Modulen bestehende First Line Manager Programm von Mondi seit 2010 bereits absolviert (Stand 2016). Von den Teilnehmern selbst bis hin zum Vorstand genießt es hohes Standing und trägt zum Erfolg von Mondi bei. Wir haben das zum Anlass genommen, um mit Birgit Höttl, Leiterin von The Mondi Academy und Projektleiterin des FLM Programms, über ihre Erfahrungen, Tipps und Learnings für internationale Führungsprogramme zu sprechen.



Vom Business Need zum Führungsprogramm

Das Mondi First Line Manager Programm gibt es seit 2010 – Wie ist es damals dazu gekommen?

Birgit Höttl: Die Sicherheit unserer Mitarbeiter ist eine von Mondis obersten Prioritäten. Vor einigen Jahren haben wir in Gesprächen mit dem Business festgestellt, dass die Standards in manchen Werken weiter verbessert werden können und wir Handlungsbedarf haben. Wir haben daher eine Bedarfserhebung durchgeführt und ausgewertet, wie viele Führungskräfte es auf der untersten Ebene gibt – d.h. wie viele First Line Manager wie Schichtführer, Instandhaltungsleiter, Logistikleiter – und was ihre Themen im Arbeitsalltag sind. Bei dieser Bedarfserhebung hat sich dann schnell gezeigt, dass unser Sicherheitsthema in Wirklichkeit ein mannigfaltiges Führungsthema ist. Um ein Beispiel zu nennen: oft werden Schichtarbeiter, die sehr gut arbeiten, zur Führungskraft befördert, ohne dass sie entsprechende Arbeitsmittel und Strategien parat haben oder mitbekommen. Das sind teilweise Mitarbeiter, die Jahre und Jahrzehnte mit ihren Kollegen zusammengearbeitet haben, die sich kennen, sich auch privat treffen und plötzlich ist einer von ihnen der Chef. Dieser Schritt vom Kollegen zur Führungskraft war u.a. ein zentrales Thema.

Wenig überraschend war auch Kommunikation ein wichtiger Punkt, an dem gearbeitet werden sollte. Beispielsweise wie Schichtleiter effektiv kommunizieren können, dass die Sicherheitsregeln im Werk eingehalten werden müssen oder dass Helmpflicht herrscht. Ebenso wie sie mit dem Widerstand von Kollegen oder Mitarbeitern umgehen können.

Auf Basis der Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme haben wir, das heißt The Mondi Academy gemeinsam mit Vertretern aus dem Business und mit MDI, das First Line Manager Programm geformt.

FLM Hard Facts		
2010	800	260
Programmstart	Geschulte First Line Manager (2016)	Anzahl Module
15	12	20
Anzahl Länder	Anzahl Sprachen	Anzahl Trainer

The Mondi Academy als internes Weiterbildungsangebot gab es ja bereits länger. Was hat das neue Programm für die Academy bedeutet?

Das First Line Manager Programm war der Startschuss für den Trend zu immer stärker maßgeschneiderten Trainingsprogrammen für bestimmte Zielgruppen. Es wurde sehr stark auf die Zielgruppe der First Line Manager zugeschnitten, um sie dort abzuholen, wo sie mit ihren Arbeitsinhalten und -herausforderungen tatsächlich stehen. Es gab zum Beispiel einen Reality Check in den Werken in Zeltweg, die die MDI Trainerin Masha Ibeschitz besucht hat, um mit den Schichtarbeitern, den Schichtleitern und den Produktionsleitern zu sprechen um die größten Herausforderungen am Shopfloor herauszuarbeiten. Daraus – und aus vielen weiteren Komponenten – ist das First Line Manager Programm entstanden, auf das eine Vielzahl weiterer maßgeschneiderter Programme in der Academy folgte. Es gibt in The Mondi Academy seitdem Programme für Vertriebsleiter und -mitarbeiter, für Einkäufer, für Finance Manager und noch mehr. Das aktuellste Spezialprogramm ist unsere Customer Service Academy für den Verkaufsinendienst.

Wenn es um Design und Konzeption eines so spezifischen und doch international tauglichen Programmes geht: Welche Stakeholder von Mondi sind involviert?

Die Hauptzielgruppe sind unsere Managing Directors, denn sie entscheiden, welche First Line Manager aus ihrem Werk im jeweiligen Jahr das Programm besuchen. Darüber hinaus auch die HR Manager in den Werken. Zu Beginn des Programmdesigns waren es Führungskräfte aus den Business Segmenten und Arbeitssicherheitskoordinatoren, die die Inhalte ganz maßgeblich mitgestaltet haben. Natürlich sind auch die Vorstandsmitglieder eine wichtige Zielgruppe, die das Programm sehr aktiv unterstützt.

Umsetzung on-the-job & Inhalte

Zum Thema „Umsetzung im Arbeitsalltag“: Wie motiviert und engagiert sind die First Line Manager, wie funktioniert die Umsetzung?

Es gibt immer wieder ganz konkrete Beispiele, an denen man sieht, dass das Gelernte tatsächlich umgesetzt wird. Um ein kleines, aber sehr konkretes Beispiel zu geben: Ein First Line Manager hat seinem Mitarbeiter eine sehr klare und direkte Anweisung gegeben, kurz nachdem er am Programm teilgenommen hat. Sein Chef hat ihn daraufhin gelobt und mitgeteilt, dass ihm positiv aufgefallen sei, dass er diese klare Anweisung gegeben hat. Worauf der First Line Manager sagte: „Das habe ich im First Line Manager Programm gelernt“. Darauf sein Chef: „Und dass ich dir Feedback gebe, habe ich im Führungskräfteprogramm für Produktionsleiter gelernt“. ****lacht****

Das ist natürlich ein besonderes Beispiel. Doch die Tatsache, dass das Programm von der Zielgruppe selbst immer wieder nachgefragt wird, zeigt mir, dass es sehr gut angenommen wird und für die First Line Manager im Arbeitsalltag sichtbaren Nutzen stiftet.

→ Weiterlesen

Ganzes Interview lesen

(Link: <https://www.mdi-training.com/blog/de/2016/03/09/mondi-fuehrungskraefteentwicklung/>)



MDI Management Development International

Mariahilferstraße 51/1/6

1060 Wien

www.mdi-training.com

office@mdi-training.com

+43 1 524 17 17 -0