

Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte

Ausgangssituation

Ein mittelständischer, stark wachsender Baustoffzulieferer möchte seinen Nachwuchs zum Thema Veränderungsmanagement trainieren. In Vorgesprächen wird klar, dass ein zentrales Problem des Unternehmens eine unzureichende Kunden- und Serviceorientierung ist. Die Geschäftsführung vermisst insbesondere bei Teilen des oberen Managements den richtigen Umgang und die entsprechende Nähe zum Kunden, aber auch das angesichts der Unernehmensentwicklung erforderliche moderne Management-Know-how. Sie ist deshalb daran interessiert, junge Potenzialträger zu aktivieren, damit sich diese insgesamt stärker ins Unternehmen und speziell zu aktuellen Themen wie Kundenorientierung einbringen.

In der Vorlaufphase wird den Beteiligten deutlich, dass die damit angesprochene Problematik eine strategische Dimension hat, die nicht in einem Drei-Tage-Seminar abgearbeitet werden kann. Gemeinsam mit der Geschäftsführung wird die Idee entwickelt, die jungen Potenzialträger des Unternehmens in einem mehrstufigen Programm zum Thema Veränderungsmanagement zu fördern.

Im Mittelpunkt der Maßnahme steht dabei die Bearbeitung eines realen und unternehmensrelevanten Projekts, das die Verbesserung der Kunden- und Serviceorientierung in Kernprozessen und -abläufen des Unternehmens zum Gegenstand hat. Die Konzeption des Förderprogramms wird dem Betriebsrat zur Abstimmung vorgelegt.

Vorbereitende Schritte

Im Rahmen eines Workshops mit der Geschäftsführung und der ersten Berichtsebene wird zunächst die Unternehmenssituation detailliert analysiert und aufbauend auf diesen Ergebnissen ein Anforderungsprofil sowie zentrale Lernziele für die Förderkandidaten entwickelt.

Durchführung

- ⇒ **Benennungsverfahren:** Von der Geschäftsführung und der ersten Berichtsebene werden zwölf Potenzialträger benannt. Diese durchlaufen vor Programmstart ein Potenzialanalyseverfahren, bei dem die Geschäftsführung neben externen Beratern als Beobachter fungiert, um sich persönlich einen Eindruck von den Förderkandidaten zu verschaffen.
- ⇒ **Fördermaßnahmen auf der Trainings- und Praxisebene:** Ein wesentliches Merkmal dieses Förderprogramms ist, dass es keine Trennung zwischen Trainingslernen, Projektmanagement und der durch die Projektarbeit implizierten Organisationsentwicklung gibt. Das Förderprogramm richtet sich thematisch vollständig an dem Projekt „Kunden- und Serviceorientierung“ aus und entspricht in Struktur und Ablauf dem Projektverlauf:
1. Workshop „Kommunikation und Gruppendynamik“: Zusammenführung des Projektteams
 2. Workshop „Methoden des Projektmanagements“: Differenzierung des Projektauftrags
 3. Workshop „Rollen im Team, Konfliktmanagement“: Wie arbeitet das Projektteam zusammen?
 4. Workshop „Change Management“: Welche Veränderungen impliziert die Umsetzung des Projekts im Unternehmen? Was bedeutet dies für die Mitarbeiter?

Ergänzend zu diesen Maßnahmen:

- Projektbezogenes Einzelcoaching,
- Intensive Betreuung der projektbezogenen Lerngruppe.

Ziel des Projekts ist die nachhaltige Verbesserung der Serviceorientierung des Unternehmens durch die Bildung von regionalen Kunden-Centern, denen Bereiche wie Produktion, Forschung und Entwicklung, Marketing etc. unterstellt sind. Die in diesem Zusammenhang zu schaffende Funktion der Kunden-Center-Leiter hat damit eine übergeordnete Managementfunktion.

Kennzeichnend für die enge Verknüpfung von Fördermaßnahmen und praxisnaher Projektarbeit ist die intensive Anbindung der Projektgruppe bzw. der Projektleitung an die Geschäftsführung über den gesamten 18-monatigen Förderzeitraum hinweg: Die Geschäftsführung fungiert nicht nur als Projektgeber und Mentor, sondern ist angesichts der Dimension des Projekts für das Unternehmen in Form von regelmäßigen Kamingesprächen und Zwischenpräsentationen in das Programm involviert. Diese unmittelbare Einbindung des Entscheidungsmanagements führt zu einer sehr engen Absprache der einzelnen Schritte mit den externen Beratern, die das Projekt über die Trainingsphasen hinaus ständig begleiteten.

Autor und Ansprechpartner

Peter Wollsching-Strobel

Geschäftsführer der PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH in Frankfurt.

info@wollsching-strobel.de

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333