



High Potentials als Pioniere des Kulturwandels

Berlin hat drei Flughäfen, ab 2011 wird es nur noch einen geben: den neuen Hauptstadt-Airport BBI in Schönefeld. Die bevorstehende Vereinigung bietet die Chance, sich als markt- und serviceorientiertes Unternehmen neu aufzustellen. Einen Beitrag zu dieser Veränderung leistet „Take Off“, ein Entwicklungsprogramm für High Potentials.

Das Meeting ist beendet. Die elf Teilnehmer des Entwicklungsprogramms „Take Off“ wollten dem Lenkungsausschuss eigentlich klar machen, dass die Arbeit an dem Praxisprojekt zu viel Zeit frisst. Neben der täglichen Arbeit und den anspruchsvollen Trainings. Die Auftraggeber im Lenkungsausschuss haben sich gegen sie durchgesetzt, das Praxisprojekt geht weiter. Die Nachwuchskräfte haben ihr Ziel verfehlt, es in der Sitzung zu kippen.

Eine Niederlage? Nur auf den ersten Blick. Im Nachhinein bietet die Auseinandersetzung für die Nachwuchskräfte einen Anlass zur Reflexion: Wie haben wir unsere Argumente übergebracht? Wie homogen sind wir aufgetreten? Wie sind wir mit den zu erwartenden Widerständen umgegangen? Wie steht es um unsere Standfestigkeit und Risikobereitschaft in Verhandlungssituationen?

Der direkte Transfer des Gelernten in die Arbeitswirklichkeit – das war eine zentrale Vorgabe für das standortübergreifende Führungskräfte-Entwicklungspro-

gramm der Berliner Flughäfen. Das darin integrierte Praxisprojekt spielt dabei eine Schlüsselrolle. Es soll neben praktischen Projekterfahrungen auch einen greifbaren Mehrwert für das Unternehmen bringen. Weitere Programmbausteine, die zur Transfersicherung beitragen, sind Mentoring und Coaching.

Ein Programm mit mehreren Zielen

„Take Off“ hat eine doppelte Stoßrichtung. Auf der Ebene der Personalentwicklung geht es darum, einer Reihe von ausgewählten Mitarbeitern die Chance zur professionellen Weiterentwicklung zu bieten. Kommunikations- und Arbeitsmethoden, Selbstreflexion und Selbstführung stehen dabei im Zentrum. Der erste Durchgang war keine Führungsschulung im engeren Sinn; er sollte auf die mögliche Übernahme von Führungsverantwortung vorbereiten.

Mit Blick auf die Gesamtorganisation geht es um Vernetzung – das Gebot der Stunde in einem Unternehmen, das die bevorstehenden Aufgaben nur mit einem

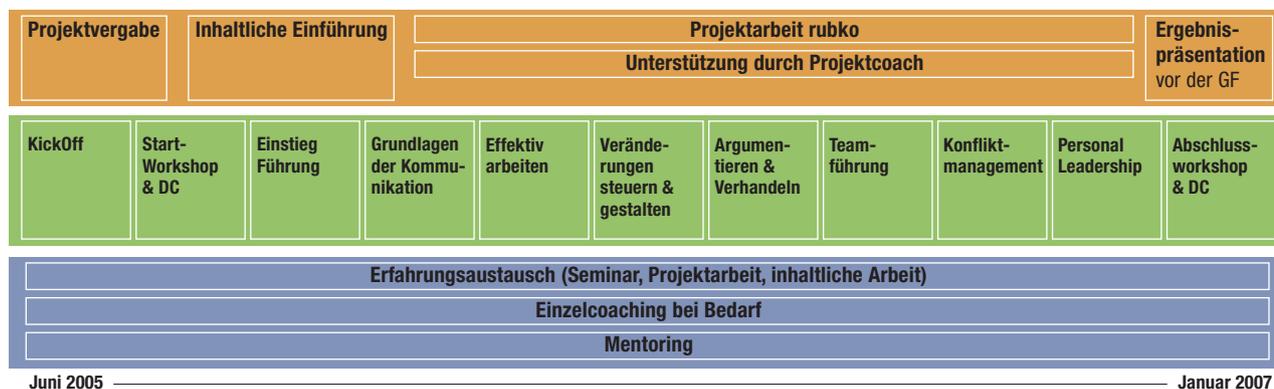
gemeinsamen Kraftakt meistern kann. „Weg von der Bereichsorientierung, hin zu einer an den Unternehmenszielen orientierten übergreifenden Denkweise“, umreißt Dr. Manfred Bobke-von Camen, Geschäftsführer Personal der Berliner Flughäfen, ein wichtiges Ziel.

„Bei allen Unterschieden, die sich aus der Historie der Flughäfen ergeben, waren alle drei intern stark verwaltungsorientiert. Auch davon wollen wir loskommen. Wir werden künftig noch mehr unternehmerisch handeln müssen“, sagt Bobke-von Camen. Der neue Hauptstadt-

Anzeige

Programmgestaltung von „Take Off“

Abbildung



Gute anderthalb Jahre dauerte der erste Durchgang des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms bei den Berliner Flughäfen. Mitkonzipiert und unterstützt wurde es durch externe Berater.

Airport will sich seinen Kunden als ein markt- und serviceorientiertes Unternehmen präsentieren.

Zugleich soll intern eine neue Führungs- und Kooperationskultur heranwachsen: Mehr Kommunikation und Feedback, vernetztes Arbeiten, offener, kreativer Umgang mit Veränderungssituationen, mehr eigenverantwortliches Handeln. Dazu soll „Take Off“ beitragen.

Leistungsträger stärker vernetzen

Nachwuchsförderung unter den schwierigen Bedingungen des Um- und Aufbruchs – wie setzt das Programm diese Ansprüche um? Wichtig war die Unterstützung durch einen externen Partner, dessen Profil gut zu den Programmzielen passt. Neuland & Partner steht für einen Trainings-

und Beratungsansatz, der sich aus einer wertschätzenden Grundhaltung heraus auf den Ausbau von individuellen Stärken konzentriert. Genau das war gewünscht – und ist den Rückmeldungen zufolge bei allen Teilnehmern erreicht worden.

Als sehr wichtig erwies sich die Einbindung verschiedener Führungsebenen in das Programm. Führungskräfte, darunter mehrere neue, agierten als Beobachter in den Development Centern (DC). Es gab Reviewgespräche mit Führungskräften, ferner ein Kamingespräch mit dem Sprecher der Geschäftsführung. Zudem bekam jeder Teilnehmer eine Führungskraft als Mentor an die Seite gestellt.

Die Auswahl der Teilnehmer fand in Gesprächen zur Potenzialeinschätzung und durch Interviews statt. Zwei Development Center mit Einzel- und Gruppenaufgaben im In- und Outdoor-Ansatz umrahmten das Programm. Das anderthalbtägige Auftakt-Center machte den Teilnehmern die wichtigsten Lernfelder und Entwicklungsaufgaben bewusst. Einzelfeedbacks aus der Beobachterkonferenz halfen ihnen anschließend, ihren individuellen Lernfokus zu bestimmen und in persönlichen Gesprächen mit der Personalentwicklung Lernvereinbarungen zu treffen. Das zweitägige Center zum Abschluss des Programms zeigte die Lernerfolge auf.

Unter der Leitfrage „Welche Führungskräfte wollen wir in fünf Jahren?“ hatten die Programmleiter einen überschaubaren Kriterienkatalog für die beiden Development Center entwickelt. Er umfasste Punkte wie „Veränderungen gestalten“, „partnerschaftliches Verhalten“ und „Durchsetzungsstärke“. Auf dieser Basis wurden die Beobachter geschult. Allerdings offenbar nicht intensiv genug: Weil es beim Bewerten einzelner Beobachtungspunkte Unschärfen gab, dauerte die Auswertung des Auftakt-Centers länger als geplant. Als Konsequenz daraus nahmen sich die Beteiligten für das Abschluss-Center einen halben Tag Vorbereitungszeit – mit sehr viel besserem Erfolg.

Projektarbeit wird zum zeitlichen Engpass

Der wichtigste Knackpunkt des ersten „Take Off“-Durchlaufs war das Praxisprojekt. In der eingangs geschilderten Situation stand es buchstäblich auf der Kippe. Das Projekt war von der IT-Abteilung vorgeschlagen worden; es ging darum, ein unternehmensweites Rollen- und Berechtigungskonzept (abgekürzt „rubko“) zu erstellen. Dazu war eine koordinierte Bestandsaufnahme mit sehr vielen Interviews erforderlich. Die als High Potentials ausgezeichneten Mitarbeiter sollten sich in fachfremde, eher

Anzeige

trockene Themen einarbeiten, die überdies sehr zeitaufwändig waren. Frust kam auf. Zudem murrten die Linienvorgesetzten, ihre Mitarbeiter seien chronisch überlastet. Im extern betreuten Projektcoaching rangen sich die Teilnehmer zur Revolte durch: Sie forderten den Projektabbruch. Dabei rechneten sie nicht mit dem Lenkungsausschuss, der auf der Fortsetzung bestand.

Im Rückblick verbuchten viele Teilnehmer „rubko“ dennoch als wichtige Lernerfahrung. Ihnen war klar geworden, wie anspruchsvoll bereichsübergreifende Projektarbeit ist. Beim nächsten Durchgang werden alle direkt und indirekt Beteiligten mit größerem Nachdruck darauf vorbereitet, dass Weiterbildung eine Menge Zeit und Energie kostet – nicht zuletzt für die High Potentials selbst.

Der Organisation voraus

Die skizzierten Schwierigkeiten haben zum Teil auch damit zu tun, dass das Entwicklungsprogramm der Gesamtorganisation gewissermaßen vorausseilt. Etablierte Führungsstrukturen und Mentalitäten wandeln sich nur langsam. Nicht alle Haltungen und Methoden, die das Programm den Teilnehmern vermittelte, sind bereits im Unternehmen anschlussfähig. Für die weiteren Durchgänge gilt es, den Reifegrad der Organisation auf der Ebene der Trainingsinhalte stärker zu berücksichtigen. „Take Off“ war im ersten Durchgang bewusst sehr offen angelegt: Es gab große Alters- und Erfahrungsunterschiede innerhalb der Gruppe, und der inhaltliche Fokus lag auf einem breiten Set von Führungsqualitäten. Die nächste Gruppe wird homogener sein, und das Programm wird stärker auf Führungsqualifikationen im engeren Sinne abzielen. Zudem wird das Auswahlverfahren Initiativbewerbungen seitens der Mitarbeiter zulassen.

Die intensiven Begegnungen über Bereichs- und Hierarchieebenen hinweg waren ein Novum für die Berliner Flughäfen und verankerten das Thema Nachwuchsförderung nachhaltig im Bewusstsein des Führungspersonals. Die Teilnehmer nehmen heute

„Take Off“ auf einen Blick

Info

Das Entwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte der Berliner Flughäfen startete im April 2005 und endete im Januar 2007. Mit der Co-Konzeption und Durchführung war das Fuldaer Trainings- und Beratungsunternehmen Neuland & Partner betraut. Die Programmleitung hatten die Autoren inne.

Im ersten Durchgang ging es darum, wesentliche Führungsqualitäten wie Kommunikations-, Verhandlungs- und Reflexionsfähigkeiten, Selbst-, Change- und Konfliktmanagement sowie Führungsgrundlagen zu vermitteln. Das Programm steht im Einklang mit anderen

Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung, die ähnliche Methoden und Inhalte vermitteln. „Take Off“ umfasste neun Trainingsbausteine mit durchschnittlich drei Tagen. Flankiert wurden die Bausteine durch ein Praxisprojekt aus dem IT-Bereich. Dafür stand den Teilnehmern ein externer Projektcoach zur Verfügung. Weitere Unterstützung erhielten die Teilnehmer in Entwicklungsgesprächen mit der Personalentwicklung, in drei zweistündigen Coachings sowie von Führungskräften aus dem Unternehmen, die die Rolle von Mentoren übernahmen.

zum Beispiel regelmäßig an den Strategie-Workshops teil, in denen die Führungskräfte des Unternehmens halbjährlich über wichtige Entwicklungen diskutieren.

Im Urteil der Nachwuchskräfte hat sich auch das Mentoring bewährt. In zehn von elf Fällen sei ein fruchtbarer Austausch zustande gekommen. Den Führungskräften fiel dabei unter anderem die Aufgabe zu, die Lernerfahrungen der Teilnehmer auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen.

Bitte mehr Feedback

Ungewohnte Trainingsmethoden, hierarchie- und abteilungsübergreifende Kooperation, wertschätzendes Feedback, ein parallel laufendes Praxisprojekt: „Take Off“ steht für viele neue Impulse, die zum Teil weit in die Organisation hineinwirken.

Was kann diese aus dem Programm lernen? Zwei Themen sind immer wieder aufgetaucht: Feedback und Eigenverantwortung. Eine klare Rückmeldung der Teilnehmer lautete: Wir brauchen eine neue Feedbackkultur, in der Art, wie sie uns von den Trainern vorgelebt wurde, nämlich wertschätzend der Person gegenüber, aber klar in der Sache.

Das zweite Lernfeld war das Thema Eigenverantwortung. Geprägt durch die bestehende Führungskultur machten die Teilnehmer in den praktischen Übungen immer wieder dieselben Erfahrungen: dass sie ein weiteres Mal auf jemanden gewartet hatten, der die Führung übernimmt. Dieses Warten auf Direktiven bewusst gemacht zu haben, ist ein zentrales Ergebnis des Pro-

gramms. Die Teilnehmer sind auf dem Weg zu mehr Eigenverantwortung ein gutes Stück vorangekommen. Drei von ihnen haben mittlerweile Führungspositionen, weitere haben anspruchsvolle Projektverantwortung übernommen. Andere konnten für sich klären, dass sie derzeit keine größere Verantwortung anstreben, oder haben sich anders orientiert. Auch das ist ein Akt der Verantwortungsübernahme – für sich selbst.



Autorin
Uta Beims,
Referentin Personalentwicklung,
Berliner Flughäfen, Berlin,
uta.beims@berlin-airport.de



Autor
Jörg Müller,
Leiter Neulands Center for
Organizational Development,
Neuland & Partner, Fulda,
joerg.mueller@neuland-partner.de

Anzeige