

Magna Steyr Fahrzeugtechnik: Wozu werden Führungskräfte bezahlt?

ICG unterstützt die Magna Steyr Fahrzeugtechnik AG in Graz bei der Weiterbildung von ca. 300 Führungskräften in unterschiedlichen Hierarchiestufen. „Erfolgreich führen“ als Basis für erfolgreiche Mitarbeiter und somit auch für erfolgreiche Unternehmensleistungen.



Magna Steyr benötigt für neue Großprojekte zusätzliche Arbeitskräfte und damit auch weitere Führungskräfte. Die Unternehmensleitung hat in Zusammenarbeit mit Herrn Dr. A. Kreuzthaler von der Personalabteilung klare Vorstellungen über Haltungen, Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen von Führungskräften erarbeitet. Ca. 300 Teamleader, Meister, Abteilungsleiter und High Potentials erhalten modulare Weiterbildungsschritte zum Thema „Erfolgreich führen“.

Lernarchitektur

Die von ICG in Zusammenarbeit mit Herrn Funke-Steinberg entwickelte Lernarchitektur sowie die gewählten Lerninhalte gehen davon aus, dass Menschen in Führungsrollen primär am Erfolg ihrer Mitarbeiter gemessen werden. Sie werden somit für den konstruktiven Umgang mit Ergebnissen, für die Unterstützung ihrer Mitarbeiter und für die Vermittlung verständlicher, kraftvoller Ziele bezahlt. Führungskräfte müssen also dafür sorgen – und tragen dafür auch die Verantwortung, dass ihre Mitarbeiter erfolgreich sind. Die Führungsrolle aktiv wahrnehmen bedeutet in diesem Kontext die Erbringung einer Dienstleistung für das

Unternehmen. Das verlangt Führungskräften andere Fähigkeiten ab, als sie in traditionellen Lernkonzepten vermittelt werden, die eine eher instrumentelle Ausrichtung haben. Zu diesen gehören:

- eine gute Balance zwischen der unternehmerischen Orientierung an Ergebnissen und der Achtung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern;
- das tiefe Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und deren Entwicklungspotenzial;
- Klarheit im Umgang mit verschiedenen, eigenen Rollen und den unterschiedlichen Erwartungen;
- Durchsetzungsvermögen, Finger-spitzengefühl und Begeisterungsfähigkeit, um die Mitarbeiter dafür zu gewinnen, immer wieder „mehr“ als nur das Selbstverständliche zu leisten;
- Souveränität und Offenheit im Umgang mit den eigenen Grenzen.

Wirkungsvoller Lerntransfer

Durch das Anknüpfen der Lernarchitektur an die täglichen Anforderungssituationen und Erfahrungen der Lernenden entsteht wirkungsvoller Lerntransfer. Praxistaugliche Konzepte, die von den Teilnehmern mitgetragen werden, so-

wie Übungsmöglichkeiten in einer geschützten und begleiteten Lernumgebung sichern die Entwicklung dieser Haltungen und Fähigkeiten. Durch diese Arbeitsweise wird den Teilnehmern spürbar bewusst, wie sehr ihr Erfolg als Führungskraft bestimmt wird von:

- den Kunden, die mit dem Ergebnis der Mitarbeiterleistung nachhaltig zufrieden sein müssen,
- den Kapitalgebern, die mit den Erträgen für ihren Kapazitätseinsatz zufrieden sein müssen, und
- den Mitarbeitern, die mit ihrem Leistungsvermögen und der erlebten Unterstützung durch ihre Führungskraft zufrieden sein müssen.

Dabei erkennen die Teilnehmer, dass sie als Führungskräfte immer im Spannungsdreieck von Kunde, Mitarbeiter und Kapitalgeber stehen und somit „Diener dreier Herren“ sind. Keiner der drei kann seine Erwartungen vollkommen erfüllt bekommen, ohne jene der anderen beiden zu beeinflussen.

Modulare Lernthemen

Die nachstehend angeführten Themen werden mit den Führungskräften von Magna Steyr bearbeitet:

- Aufgaben und Funktionen einer Führungskraft
- Biografiearbeit
- Die persönliche Führungsgeschichte
- Der verborgene Wert erreichter Ergebnisse
- Wirkungsvoll Rückmeldung geben
- Rollenkonflikte erkennen und bewältigen
- Kommunikation in Gruppen
- Systemisch handeln
- Entscheidungsverhalten
- Umgang mit Komplexität

Durch den modulhaften Aufbau der ICG-Lernarchitektur können diese Themen in die Führungskräfteentwicklung eines Unternehmens bzw. einer Organisation wirkungsvoll integriert werden.

wolfgang.guggenberger@icg.eu.com
norbert.herbst@icg.eu.com