

# Führungskräfteentwicklung bei der Salzgitter AG Action Learning verzahnt Personal-

Lernen anhand von realen Aufgaben gilt in der Personalentwicklung als ehrgeiziger und vielversprechender Ansatz. Für Teilnehmer ist er motivierend, weil die Chancen zum Transfer des Gelernten hierbei besonders hoch sind. Für Unternehmen bietet der handlungsorientierte Ansatz eine Gelegenheit, Lösungen für Probleme generieren zu lassen, für die sonst oft keine Zeit vorhanden ist. Die Autoren berichten, wie und mit welchen Ergebnissen die Salzgitter AG das Action Learning nutzt.

**Linda Witte**, Diplom-Kauffrau, ist Senior-Referentin und verantwortlich für die Führungskräfteentwicklung bei der Salzgitter AG, Salzgitter.



**Steffen Luetjen**, Diplom-Kaufmann, ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Goldpark GmbH in Frankfurt am Main.



**Prof. Dr. Christian Bleis** lehrt an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin und ist Leiter Forschung und Entwicklung der Unternehmensberatung Goldpark GmbH.



**Stahlrollen** für die Automobilindustrie im Werk der Salzgitter AG.



# und Unternehmensentwicklung





**Lernen in der Werkstatt** Führungskräfte der Salzgitter AG lernen eigenständig im Rahmen eines konzernweit relevanten Projekts. Foto: Hüttenwerk in Salzgitter.

Ein zentrales Element der Führungskräfteentwicklung bei der Salzgitter AG ist (neben dem Management bzw. Experten-Kolleg) die „SZ-Werkstatt“, an der nicht nur aktuelle und potenzielle Führungskräfte, sondern auch Fachexperten ohne Führungsaufgabe teilnehmen. In der SZ-Werkstatt werden die im Management- und Experten-Kolleg angeeigneten Kompetenzen in einem vom Konzernvorstand initiierten realen Projekt konkret an-

gewendet. Dieses Projekt widmet sich immer einem übergreifenden, konzernrelevanten Thema von hoher strategischer Bedeutung. Vor allem die Entwicklung der Persönlichkeit der Führungskräfte und Fachexperten und nicht die Vermittlung von Wissen steht in den SZ-Kollegs im Vordergrund. Dies geschieht kompetenz- und wertorientiert in festen Lerngruppen, die über einen längeren Zeitraum zusammenbleiben und sich als Lern- und Reflexions-

gemeinschaft entwickeln. Einige Praxistage sind integriert, um an konkreten Situationen zu lernen und sich im Sinne einer kollegialen Beratung gegenseitig zu coachen. Die SZ-Kollegs dauern in der Regel 15 bis 18 Monate, wobei die Arbeit nach den 18 Monaten keineswegs zu Ende ist.

Mit der SZ-Werkstatt wird der Leistungsschub, der zuvor im Management- und Experten-Kolleg erzielt wurde, nicht nur für die alltägliche Führungs- und Ex-

pertenarbeit genutzt. Er kommt dem Unternehmen darüber hinaus in einem als ausgesprochen wichtig angesehenen Projekt zugute. Dies hat für alle Beteiligten handfeste Vorteile: Die Führungskräfte können in einem realen Projekt die Erfahrungen aus den Kollegs verfeinern und ihre Führungs- und Projektkompetenzen weiter herausbilden. Sie arbeiten dabei eigenständig an einem bedeutenden konzernweiten Projekt. Das Unternehmen wiederum liefert höhere Bleibeanreize für Potenzialträger und qualifiziert so eigene interne Berater und erzielt einen konkreten Return on Investment der Führungskräfteentwicklung. Auf diese Weise werden kostspielige Management-Kollegs zu profitablen internen Beratungsunternehmen. Der Ertrag kommt sowohl den Führungskräften als auch dem Unternehmen nachhaltig zugute.

### Die SZ-Werkstatt im Detail

Der Grundgedanke der SZ-Werkstatt stützt sich auf die Ideen des Action Learning (siehe Übersicht auf S. 26). Die designierten Mitglieder eines Werkstatt-Teams treffen sich zu einer Kick-off-Veranstaltung, bei der der Konzernvorstand den Projektauftrag überreicht. Das Team umfasst etwa zwölf Teilnehmer, sowohl Führungskräfte als auch Fachexperten, die sich in einem der vorangegangenen SZ-Kollegs sowie in der anschließenden Alltagspraxis besonders hervorgetan haben. Die Gruppe hat anschließend zwei Tage Zeit, den Projektplan zu definieren und die eigene Arbeitsorganisation zu diskutieren. Während der Projektdauer, die in der Regel neun Monate beträgt, gibt es vier bis sechs Präsenztreffen der gesamten Projektgruppe. Diese dauern ebenfalls je-

weils zwei Tage. Kleinere Teilprojektteams treffen sich zwischendurch immer wieder, um die einzelnen Arbeitspakete zu bearbeiten.

Natürlich sind die Synchronisation der Ergebnisse und die Vorbereitung von Meilenstein- und Abschlusspräsentationen das vorrangige Ziel der gemeinsamen Treffen. Doch laut unserem Konzept ist die SZ-Werkstatt nicht nur eine Maßnahme zur Unternehmensentwicklung, sondern auch ein ergänzender Teil der Führungskräfteentwicklung. Deshalb muss die Reflexion ein klarer Bestandteil eines jeden Treffens sein. In Reflexionsrunden werden die Erfahrungen aus der Werkstatt-Arbeit in einem persönlichen oder Gruppen-Coaching ausgewertet. Typische Themenfelder dafür finden sich in folgenden Fragen:

- Wie wurde in der Gruppe Führung erlebt, wie bildete sie sich heraus?
- Wie war die Dynamik in der Gruppe?
- Wer oder was war für die Dynamik verantwortlich?
- Welche Auswirkungen hatten Führung und Dynamik auf die Gruppe und das Projektergebnis?
- Was waren wichtige Elemente in der Bearbeitung des Projektes?
- Mit welchen Rahmenbedingungen hatte die Gruppe zu kämpfen, und was bedeutete das für das Projekt?

Diese Reflexionseinheiten werden so gestaltet, dass sie einen direkten Bezug zur Arbeitswelt der Teilnehmer haben. Vor dem Hintergrund einer klaren Entwicklungsperspektive können die Teilnehmer daraus einen direkten Nutzen für ihre eigene Arbeit und ihre Wirkung als Führungskraft ziehen.

### Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg solcher Projekte ist ihre Initiation durch das Topmanagement. Dadurch steigen der Anreiz, die Ernsthaftigkeit und die Verbindlichkeit. Auftraggeber der Projekte im Rahmen der SZ-Werkstatt sind in der Regel Mitglieder des Konzernvorstandes. Es ist wichtig und förderlich, eine heterogen zusammengesetzte Gruppe am Projekt arbeiten zu lassen, weil das die Ideenvielfalt und Leistungsfähigkeit erhöht. Dabei wird in den SZ-Werkstätten nicht nur darauf geachtet, dass alle Disziplinen (Controlling, Ingenieure, Marketing, Personal usw.) vertreten sind. Die Teilnehmer kommen auch aus möglichst vielen Unternehmensbereichen des Konzerns. Der Personalvorstand der Salzgitter AG legt darauf besonderen Wert, denn damit übernimmt die SZ-Werkstatt zusätzlich auch eine wichtige Integrationsaufgabe in dem stark wachsenden Konzern.

Fast noch entscheidender für das Gelingen der SZ-Werkstatt sind zwei weitere Faktoren: die Teamentwicklung und die Reflexionseinheiten in den Präsenztreffen.

**Teamentwicklung** Der Prozess der Gruppenbildung stellt sich immer wieder als wesentlich dar. Die Teilnehmer kennen sich zum größten Teil nicht, es ist nicht klar, was von ihnen erwartet wird. Durch die hohe Aufmerksamkeit des Vorstands existiert unter den Teilnehmern eine latente Konkurrenzsituation. Um die Gruppe schneller arbeitsfähig zu machen, ist die Teamentwicklung entscheidend, weshalb man hierfür ruhig auch Zeit investieren sollte. In der Nachbetrach-

## Grundprinzipien des Action Learning

Warum ging die Titanic seinerzeit unter? Es lag an dem nicht verstandenen Unterschied zwischen Cleverness und Weisheit. So fasste es jedenfalls ein Mitglied des damaligen Untersuchungsausschusses zusammen. Dessen Sohn, der 1907 geborene britische Kernphysiker Reginald Revans, entwickelte aus dieser Erkenntnis ein neues Lernkonzept.

Revans hegte ein tiefes Misstrauen gegen gängige Management- und Führungstheorien mit ihrem überwiegend direktiven Charakter. Statt Unwissende mit Informationen von sogenannten Experten zu füttern, geht es bei dem von ihm entwickelten Action Learning darum, von und mit anderen Gleichgesinnten zu lernen. Diese artikulieren ihre Zweifel und tauschen sich über ihre Unwissenheit aus. Statt clevere Vorträge zu hören, entwickelt man gemeinsam eine praxisrelevante und anwendungsorientierte Lösung.

Beispielsweise ersetzte Revans in der Nachkriegszeit in Großbritannien die sonst übliche Managementakademie, in der sich Bergwerksdirektoren von Experten belehren ließen, durch eine Lerngemeinschaft, bei der sich die Direktoren gegenseitig in den Bergwerken besuchten, über die Probleme vor Ort austauschten, nachdachten und sich bei der Problemlösung halfen. Der Grundgedanke von Revans lautet: „Man muss Menschen zusammenbringen, damit sie sich über ihre Probleme, nicht über ihre Cleverness austauschen.“

Übertragen auf die Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung heißt das: Führungskräfte lösen reale und bedeutende Probleme gemeinsam im Unternehmen und verbinden damit einen intensiven Erfahrungsaustausch. Dadurch wird das Unternehmen selbst zum Lernfeld, gemischte Projektteams sorgen für neue und innovative Sichtweisen, und die Teilnehmer erfahren durch Reflexion eine nachhaltige Persönlichkeitsentwicklung.

tung beurteilen die Teilnehmer gerade die Phase der Teamentwicklung als ausgesprochen wertvoll für den Gruppenprozess und damit auch für das inhaltliche Ergebnis. Die so wichtigen sozialen Dynamiken werden bewusst miterlebt und aufgearbeitet. Dies ist ein bedeutsamer Lernaspekt in der gesamten Führungskräfteentwicklung. In der Praxis wird gerade diesen sozialen Dynamiken häufig kaum Beachtung geschenkt. Dabei sind sie es, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes mitentscheiden.

**Reflexionseinheiten** Wenn sich die Gruppen auf die Reflexionseinheiten in den Präsenztreffen einlassen, können die Teilnehmer hier unendlich viel für sich lernen, weil in der Projektarbeit so viel passiert, was typisch für ihre Arbeitswelt ist.

Das Konzept der SZ-Werkstatt hat sich in den letzten sechs Jahren unternehmensweit etabliert. Der Vorstand der Salzgitter AG steht voll hinter dem Konzept, weil mit ihm zwei Ziele erreicht werden. Zum einen werden Führungskräfte und Experten im Sinne einer größeren Nachhaltigkeit konsequent entwickelt. Die längere Begleitung stärkt und professionalisiert die Wirkung in ihren jeweiligen Rollen. Zum anderen ergibt sich ein unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen für den Konzern. Das hat sogar zur Folge, dass die Konkurrenz darum, wer einen Auftrag für die nächste Werkstatt erteilen darf, stark zugenommen hat. So muss das Personalmanagement darauf achten, dass der vornehmliche Fokus der SZ-Werkstatt die Führungskräfteent-

wicklung ist und die Projekte nicht ein Ausmaß annehmen, das die Entwicklungsperspektive der Teilnehmer aus den Augen verliert.

## Profitabilität der Werkstatt-Projekte

Die Projekte der vergangenen SZ-Werkstätten hatten alle einen Vorstand oder Geschäftsführer als Auftraggeber. Themen der letzten drei Jahre waren „Der Bausektor als Zielmarkt für Stahlprodukte“ (2007), „Strategien zur Sicherstellung der internen Kommunikation im Gesamtkonzern und den Gesellschaften“ (2008) und „Erarbeitung von Energie-Einsparmaßnahmen im Konzern“ (2009). Das aktuelle Werkstatt-Team arbeitet an „Situation und Alternativen der Vormaterialversorgung im Konzern“ (2010). Alle Themen zeichnen sich durch ihre konzernweite strategische Bedeutung aus und betrachten komplexe Sachverhalte mit hoher Priorität.

Einige Zahlen verdeutlichen die Profitabilität der Werkstatt-Arbeit. Die „Erarbeitung von Energie-Einsparmaßnahmen im Konzern“ hatte den Schwerpunkt auf Energieverbrauch in Nebenprozessen gelegt. Für alle vorgeschlagenen Maßnahmen zur Energieeinsparung analysierte das Werkstatt-Team die Problemstellung, fand Lösungsideen und evaluierte diese. Diese Vorschläge wurden mittlerweile in die normalen Strukturen eingebettet. Die konkreten Vorschläge beinhalten für den Konzern ein Einsparpotenzial von 475 000 Euro. Vielfältigen wird sich die Kosteneinsparung noch durch die inzwischen eingerichtete Best-Practice-Datenbank. Diese EDV-basierte Wissensplattform steht konzernweit allen Tochterunternehmen zur Verfügung, um die gefundenen Einsparmaßnahmen direkt oder adaptiert zu übernehmen.

Das Ergebnis des 2008 beendeten Projekts „Der Bausektor als Zielmarkt für Stahl-



**Energie sparen** – auch mit diesem Thema hat sich ein Werkstatt-Team befasst. Foto: Stahlarbeiter bei der Salzgitter AG.

produkte“ war ein komplettes Strategiekonzept mit SWOT-Analysen, strategischen Profilen, Ist- und Zielmarktanalysen sowie konkreten Handlungsempfehlungen. Eine davon war der Aufbau einer mittlerweile eingerichteten eigenen Unternehmenseinheit, um die herausgearbeiteten Marktconstellationen besser auszunutzen. Die Strategievorlage war ein ‚kostenloses‘ Nebenprodukt der SZ-Werkstatt, braucht aber den Vergleich zu Konzepten professioneller Unternehmensberatungen nicht zu scheuen – im Gegenteil, die Strategievorlage war im Detaillierungsgrad der Analysen und der Praktikabilität der Handlungsempfehlungen externen Konzepten sogar überlegen.

### Folgerungen und Ausblick

Einige Grundgedanken des von Reginald Revans entwickelten „Action Learning“ sowie Grundelemente der idealtypischen Führungskräfteentwicklung wurden für die SZ-Werkstatt modifiziert und zu einem unternehmensindividuellen Konzept zusammengefasst. Das Ergebnis ist ein passgenaues Maßnahmenbündel für die Salzgitter AG, mit dem alle Beteiligten, vom Vorstand bis zu den Teilnehmern, höchst zufrieden sind.

Durch die Kombination der Personal- und Unternehmensentwicklung erhält die langfristige und kostenintensive Führungs-

kräfteentwicklung eine ganz andere Legitimation innerhalb des Konzerns. Der Konzern investiert in die Entwicklung und bekommt nicht nur einen (manchmal schwer zu quantifizierenden) Return durch bessere Führung, sondern obendrein einen echten Return durch das explizite Aufzeigen von Kostensenkungspotenzialen oder die Erarbeitung konkreter Möglichkeiten, zusätzliche Geschäftsaktivitäten zu generieren. So sind die Ergebnisse der Werkstätten häufig der Ausgangspunkt für lukrative Investitionen und wichtige Umsetzungsprojekte.

Sicherlich ist die vorgestellte SZ-Werkstatt unternehmensindividuell konzipiert. Doch die dargestellten allgemeinen Rahmenbedingungen ermöglichen es, dieses Instrumentenbündel auch für andere Unternehmen zu nutzen. Auch wenn vieles intern in den Werkstatt-Teams erarbeitet wird, ist eine professionelle Begleitung der jeweiligen Werkstatt sehr wichtig. Diese Beratung von außen muss vor allem in zwei erfolgskritischen Bereichen eine hohe Expertise aufweisen. Hierbei geht es zum einen darum, die sozialen Dynamiken während der Werkstatt-Arbeit zu erkennen, dafür zu sensibilisieren und sie zu bearbeiten. Zum anderen geht es hier um die gekonnte Initiierung und professionelle Durchführung der Reflexionsarbeit auf persönlicher und Gruppenebene. Gerade diese beiden Aspekte sind für die nachhaltige Entwicklung der teilnehmenden Führungskräfte eminent wichtig – sie lassen die Teilnehmer gleichsam wachsen.

### Literatur

- Donnenberg, O. (1999): Action Learning. Ein Handbuch, Stuttgart
- Laufer, H. (2010): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit – Führungsmethoden – Führungsinstrumente, 8. Aufl., Offenbach
- Revans, R. (1998): Abc of Action Learning. Empowering managers to act and to learn from action, London