

**Georg Reiser**

Head of Corporate Human Resources
voestalpine AG



Kompetenzentwicklung für (Nachwuchs-) Führungskräfte

value:program – Management Development im internationalen Kontext

voestalpine hat sich in den vergangenen Jahren vom europäischen Stahlhersteller zum weltweit tätigen Verarbeitungs- und Technologiekonzern entwickelt. Der Schwerpunkt liegt auf anspruchsvollsten Markt- und Kundensegmenten mit höchsten Ansprüchen an Innovation, Technologie und Qualität. Heute ist das Unternehmen Weltmarktführer bei Weichen, Werkzeugstahl und Spezialprofilen sowie europäischer Spitzenreiter bei höchstwertigem Stahlband und in der Herstellung von Schienen.

Wesentlichen Anteil am Unternehmenserfolg haben dabei die MitarbeiterInnen des Konzerns aller Ebenen bis hinauf zu den Spitzenführern. Für voestalpine ist es daher zentral, diese MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden und deren Kompetenzen stetig weiter zu entwickeln. Mit dem value: program, das speziell für (Nachwuchs-) Führungskräfte

entwickelt wurde, geht das Unternehmen auch im HR-Bereich neue, innovative Wege und ist damit wieder „one step ahead“.

Warum heißt Ihr Trainingsprogramm für Führungskräfte value:program?

Für uns war entscheidend, dass die zentralen Gedanken des value:program – Wertschätzung und Wert schaffen – bereits im Titel zum Ausdruck kommen. Value als Abkürzung für „voestalpine leveraging unique expertise“ soll einen Wert für die einzelnen TeilnehmerInnen, aber auch für die gesamte Organisation schaffen. Den einzelnen TeilnehmerInnen wird ein Raum zur Reflexion und zur Weiterentwicklung ihrer eigenen Kompetenzen geboten. Die Organisation profitiert doppelt: Zum einen kehren die TeilnehmerInnen gestärkt und voller Energie an ihren Arbeitsplatz zurück. Zum anderen werden durch die fallstudienbasierte

Vorgehensweise Themen aus dem eigenen Unternehmen aufgegriffen, neue Lösungswege erarbeitet und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt. Beispiele hierfür sind etwa die Entwicklung von Markteintrittsstudien, Kundentools in Richtung CRM oder Business Process Reengineering Konzepte. Wir sind davon überzeugt, dass dieses Programm schon allein deshalb mehr Wert und Gewinn für die Organisation schafft, als es Kosten verursacht.

Welche Überlegungen waren für die Gestaltung des Programms ausschlaggebend?

Im Zuge des Kaufes von Böhler Uddeholm kam es zur Zusammenführung des damaligen Management Development Systems der voestalpine AG und der Böhler Uddeholm Management Academy. Ziel war es, ein gemeinsames divisionsübergreifendes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zu schaffen. Bei dieser Integration stand von Beginn an die Entwicklung eines stark visionär und international ausgerichteten Programms im Vordergrund. Heute spie-

gelt sich diese Internationalität in hochkarätigen TrainerInnen mit internationaler Erfahrung, den Inhalten, der Seminar-sprache Englisch sowie den TeilnehmerInnen wider.

Wer nimmt am value:program teil?

Seit dem Start des Programmes im Jahr 2010 haben über 400 MitarbeiterInnen aus 35 Ländern am value:program teilgenommen. Die einzelnen Module werden in Gruppen mit 18 bis 20 TeilnehmerInnen abgehalten, um die Vernetzung über alle Divisionen zu fördern und ein starkes Teamgefüge entstehen zu lassen. Die Auswahl der potentiellen TeilnehmerInnen erfolgt dezentral: Die einzelnen Gesellschaften tragen ihre WunschkandidatInnen an ihre Division heran, die dann schlussendlich entscheidet, wer teilnehmen darf. Wir als Personalleitung des Konzerns sind somit nicht mit der direkten Auswahl betraut, sondern für die Vergabe der Kontingente für die einzelnen Divisionen sowie für die Definition der Zielgruppen verantwortlich.

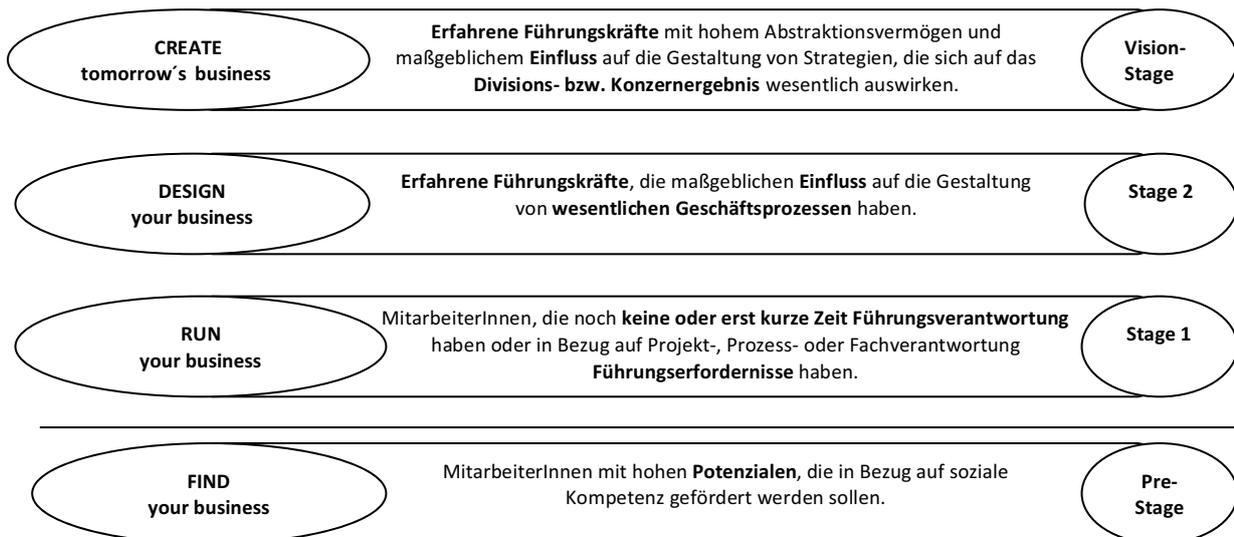


Abb.1: Die Stufen des value:program der voestalpine

Das value:program richtet sich an vier unterschiedliche Zielgruppen, welche sich hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes unterscheiden. Für jede der Zielgruppen gibt es eine eigene „Stage“ im Programm sowie einen dazu passenden Slogan.

„*Find your Business*“ richtet sich an junge MitarbeiterInnen mit großem Potential. Der Fokus in dieser sogenannten Pre-Stage liegt auf der Förderung der sozialen Kompetenzen und der Orientierung, ob eine Fach- oder Führungskarriere angestrebt wird. „*Run your Business*“ richtet sich an MitarbeiterInnen, die mit bestehenden Betriebsmitteln die Unternehmensziele optimal unterstützen und bei Veränderungsprozessen stark in der operativen Umsetzung involviert sind und erst in Zukunft verstärkt strategische Aufgaben übernehmen sollen. „*Design your business*“ adressiert KandidatInnen, die vornehmlich mit der Optimierung von Geschäftsprozessen betraut sind. In der Stage 2 sind jene Führungskräfte, die eigenständig Veränderungsprozesse initiieren und maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der wesentlichen Geschäftsprozesse haben. „*Create Tomorrow's Business*“ richtet sich an erfahrene Führungskräfte, die die Geschäftsstrategien der Divisionen und somit des gesamten Konzerns maßgeblich gestalten. Da wir uns auf Entwicklungsstände fokussieren, kann es vorkommen, dass ein/e TeilnehmerIn gleichzeitig mit seiner Führungskraft, nur eben in unterschiedlichen Stufen, das Programm absolviert.

Wie läuft das Programm konkret ab?

Die einzelnen Module des value:program werden geblockt an unterschiedlichen Orten in Europa verstreut abgehalten. In

diesen Blockveranstaltungen stellen wir sehr hohe Anforderungen an unsere TeilnehmerInnen. Einerseits müssen diese wertvolle Freizeit für die Teilnahme investieren, andererseits werden sie inhaltlich sehr gefordert. Unser Ziel ist es, die KandidatInnen durch die Kombination von hochwertigen Trainingsmodulen mit ihren persönlichen Erfahrungen aus der Komfortzone zu locken und sie anzuregen, ihren Horizont zu erweitern. Inhaltlich liegt der Fokus auf dem Erlernen relevanter Management- und Leadership Tools, der Sammlung interkultureller Erfahrung und der Förderung internationaler Vernetzung im Konzern, der dadurch erlebbarer wird.

In allen Modulen ist uns die Verbindung von Theorie und unmittelbarer, konzernbezogener Anwendung äußerst wichtig. Wir legen großen Wert auf die Verknüpfung von theoriegeleiteten Fach- und praxisbezogenen Konzerninputs. Um unsere Ziele zu erreichen, arbeiten wir – neben Kooperationen mit Business Schools, Kaminabenden mit firmeninternen ExpertInnen wie Vorstandsmitgliedern oder PersonalchefInnen und Besichtigungen unterschiedlicher Standorte von voestalpine sehr intensiv mit Fallstudien und alternativen Lehrmethoden wie beispielsweise selbst zu drehenden Filmen, Open Space, idea-factory, Unternehmenssimulationen sowie Kochabenden oder Musikkompositionen. Bei den Bearbeitungen der Fallstudien ist es uns wichtig, dass die TeilnehmerInnen die Fragestellungen zielorientiert und im Sinne von voestalpine beantworten. Um dies zu erreichen, stellen wir hochrangige ProjektauftraggeberInnen wie Vorstandsmitglieder oder bedeutende Führungskräfte

aus den Divisionen hinter die Fallstudien. Die TeilnehmerInnen haben damit den Druck, die Fallstudie bestmöglich zu lösen, da der Auftraggeber eine umsetzungsfähige Lösung erwartet.

Diese innovativen Ansätze bieten den TeilnehmerInnen die Möglichkeit, sich auf etwas Neues einzulassen und damit neue Wege zu gehen. In unserer aktuellen vision-Stage ist ein methodischer Teil die Komposition eines Musikstückes durch unsere hochkarätigen Führungskräfte. Die musikalische Ausführung übernimmt ein 40 MusikerInnen umfassender Teil des voestalpine-Blasmusikorchesters unter der Leitung von Herrn Walter Weinzierl. Die Herausforderung dabei liegt in den unterschiedlichen „Sprachen“, welche die Führungskräfte und MusikerInnen sprechen. Die Vermittlung der Vision als Folge der Fallausarbeitungen, die in dem Musikstück verarbeitet wird, an eine Welt, der die Führungskräfte nicht angehören, gestaltet sich als äußerst herausfordernd aber auch sehr inspirierend.

Welche Maßnahmen gibt es seitens der voestalpine AG zur Sicherstellung des Wissenstransfers in den täglichen Arbeitsalltag?

Der Wissenstransfer beginnt bereits während der Absolvierung, da auch konkrete Herausforderungen aus dem Daily Business bearbeitet werden und der Übergang fließend ist.

Zum Thema Nachhaltigkeit gibt es einige Überlegungen, die jetzt angedacht sind. Das „Graduate-Portal“ wird zur Zeit entwickelt, mit dem Ziel, sowohl in Kontakt zu bleiben als auch um mit e-Learning-Sequenzen zu ausgewählten Themen das Wissen aufzufrischen. Die einzelnen TrainerInnen nehmen kurze Sequenzen über zentrale Inhalte ihrer Blockveranstaltungen auf und übermitteln diese nach Abschluss des jeweiligen Programms regelmäßig an die TeilnehmerInnen. Ebenso ist ein value-Kongress geplant. Die AbsolventInnen können hier ihre KollegInnen aus den gemeinsamen Trainings wieder treffen, Erfahrungen austauschen und Inhalte auffrischen. Ebenso soll ein Thema behandelt werden, das der Vorstand der voestalpine AG ausgeben wird.

Dr. Georg Reiser studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien. 1994 übernahm er die Leitung der Konzernpersonalabteilung des Edelstahlproduzenten Böhler-Uddeholm, welcher mittlerweile in Händen der voestalpine AG liegt. Seit 1. April 2008 bekleidet Dr. Reiser das Amt des Konzernpersonalchefs der voestalpine AG und trägt seither maßgeblich zur Internationalisierung des Human Resource Managements bei.

Das Interview führten MMag.^a Eva Mayrhofer und Mag.^a Karin Link, beide Universitätsassistentinnen am Institut of Human Resource & Change Management.