

Nur die Besten bekommen einen Coach, zumindest bei MAN. Der Konzern fördert durch individuelles Coaching Führungskräfte sowie Mitarbeiter, denen ein Potenzial für leitende Aufgabe bescheinigt wird.

Coaching für die Besten

Vorbei sind die Zeiten, in denen Coaching ein Instrument war, um Mitarbeiter mit Leistungsdefizit fit für den Job zu machen. Bei MAN geht es darum, die individuellen Handlungsmöglichkeiten der Potenzialträger zu erweitern und sie auf ihrem Weg zu neuen Aufgaben zu unterstützen. „Coach your Future“ heißt das Programm und damit ist nicht nur die persönliche Zukunft der Teilnehmer gemeint – auch die Zukunft von MAN hängt vom Können der Mitarbeiter ab. Coaching ist deshalb ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung und dient dem Leadership Supply des Konzerns.

Kontinuierliche Führungskräfteentwicklung

Zusammen mit den Bereichen Strategie sowie Execution Excellence gehört Leadership Supply zu den drei wesentlichen strategischen Säulen des Unternehmens und stellt eine der wichtigsten Aufgaben der MAN SE, Corporate Center der MAN Gruppe, dar. Das integrierte Leadership Supply System soll gewährleisten, dass der MAN Gruppe jederzeit in erforderlichem Maße herausragende Führungskräfte zu Verfügung stehen.

Doch MAN geht noch einen Schritt weiter. Um effizient und wirksam, gerade auch im internationalen Kontext, zu führen, wurde die Führungskultur bei MAN neu ausgerichtet. Führungskräfte sollen nicht nur über die erforderlichen Fachkenntnisse und Führungsfähigkeiten verfügen, sie müssen auch in die Kultur des Unternehmens passen. Die in den vergangenen Jahren erfolgte Neuausrichtung

des Konzerns hin zu mehr Internationalität sowie die Fokussierung auf die Geschäftsbereiche Nutzfahrzeuge und Power Engineering haben die Vorstandsmitglieder gemeinsam mit Abteilung Human Resources zum Anlass genommen, die Führungskultur des Unternehmens noch einmal klar zu definieren.

Im Rahmen dieses zehnmonatigen Prozesses kristallisierten sich über fachliche und nationale Grenzen hinweg vier zentrale Kriterien der MAN Leadership Culture heraus:

- **Kompetenz.** Führungskräfte beherrschen das operative Geschäft und sind offen für neue Ideen. Sie stärken ihr Team, damit es die gesteckten Ziele erreicht. Darüber hinaus pflegen sie eine offene und ehrliche Kommunikationskultur.
- **Transparenz.** Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter über die Entwicklung des Unternehmens. Sie geben und suchen offenes, direktes Feedback. Probleme und Schwächen werten sie als Chance zur Verbesserung.
- **Commitment.** Führungskräfte zeigen Verständnis, schaffen Akzeptanz und wecken Leidenschaft. Sie beziehen ihre Mitarbeiter mit ein und erklären Hintergründe. Sie zeigen Interesse für die Performance ihres Teams.
- **Verhalten.** Führungskräfte sind authentisch und konsequent. Sie behandeln jeden so, wie sie selbst behandelt werden wollen. Sie erkennen verschiedene Herangehensweisen an.



*Jörg Schwitalla,
Personalvorstand,
MAN SE,
München*

✉ tatjana.thiel@man.eu



*Dr. Karin von
Schumann,
Geschäftsführerin,
Von Schumann
Coaching & Con-
sulting, München*

✉ kschumann@von-schumann-consulting.de



*Tatjana Thiel,
Leiterin Manage-
ment Develop-
ment, MAN SE,
München*

✉ tatjana.thiel@man.eu

Stichwörter in diesem Beitrag

- Evaluation
- Leadership Supply
- 360-Grad-Feedback

Die Führungskräfte der MAN Gruppe sind Vorbilder für die MAN Leadership Culture und werden natürlich an dieser gemessen. Menschen mit entsprechenden Werten und Verhaltensweisen werden deshalb schon bei der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften an den Universitäten gesucht. Die Besetzung vakanter Führungspositionen erfolgt überwiegend intern, daher nehmen das Identifizieren potenzieller Führungskräfte innerhalb des Konzerns sowie die interne Entwicklung – gerade auch durch

„Obwohl es sich vor allem um weiche Kriterien sowie eine Einschätzung von erst künftig zu erbringenden Leistungen handelt, versucht MAN das Verfahren möglichst objektiv und vor allem für alle Mitarbeiter transparent durchzuführen.“

Coaching – Schlüsselfunktionen ein. Potenzial von Mitarbeitern erkennen „Aufstieg vor Neueinstieg“, so lautet das Credo bei MAN. Entscheidend ist es daher, geeignete Kandidaten für die spätere Übernahme von Führungspositionen frühzeitig zu identifizieren. Das wichtigste Instrument dafür ist alle zwei Jahre die Potenzialeinschätzung. Obwohl es sich vor allem um weiche Kriterien sowie eine Einschätzung von erst künftig zu erbringenden Leistungen handelt, versucht MAN das Verfahren möglichst objektiv und vor allem für alle Mitarbeiter transparent durchzuführen. Es gilt das Mehraugenprinzip, kein Vorgesetzter kann allein entscheiden. Standardisierte Fragebögen – die von allen Führungskräften für die von ihnen ausgewählten Potenzialträger auszufüllen sind – sorgen für konzernweit vergleichbare Ergebnisse.

Mitarbeiter, die das Potenzial zeigen, kurz- und mittelfristig eine höhere Führungsposition übernehmen zu können, durchlaufen ein Assessment Center, um die Qualität der Besetzungsentscheidung zu sichern. Mögliche Kandidaten für eine Position in der Führungsebene direkt unterhalb des Vorstands nehmen an einem

Management Development Audit teil. Dabei handelt es sich um Einzelaudits, die durch externe Berater durchgeführt werden.

Die Abteilung Human Resources gewinnt durch die Potenzialeinschätzungen einen genauen Überblick über die Personal- und Nachwuchs-Situation in der gesamten MAN Gruppe mit ihren weltweit rund 51.000 Mitarbeitern. So erhalten auch Kandidaten aus außereuropäischen Ländern gleiche Karriere-Chancen wie ihre europäischen Kollegen.

Für Führungskräfte gibt es seit 2007 außerdem als zusätzliches, freiwilliges Angebot, das 360-Grad-Feedback, um das Selbstbild mit den Einschätzungen der Menschen in der beruflichen Umgebung vergleichen zu können. Mit Hilfe eines Online-Systems werden dafür Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und teilweise auch Kunden befragt. Die Führungskraft erhält einen anonymisierten Feedbackbericht. Potenzialeinschätzung und 360-Grad-Feedback sind wichtige Quellen um Coaching-Ziele zu identifizieren.

Individuelle Weiterentwicklung

Sind Mitarbeiter mit Potenzial für Führungsaufgaben identifiziert, werden sie systematisch innerhalb der MAN Gruppe weiterentwickelt. Neben Programmen der MAN Executive Academy sowie konzernweiter Job-Rotation gibt es Mentoring- und Coaching-Programme. Beim Mentoring unterstützt eine hierarchisch höher gestellte Führungskraft – allerdings nicht der direkte Vorgesetzte – als Berater und Förderer einen Mitarbeiter bei seiner beruflichen Weiterbildung. Mentoring gibt es für verschiedene Zielgruppen: für Stipendiaten aus der Universität, für Trainees sowie für Potenzialträger in den Geschäftsbereichen.

Ein davon unabhängiges exklusives Coaching-Programm unter dem Motto „Coach your future“ soll helfen, Führungskompetenz auszubauen. Der Coach ist dabei immer ein externer Fachmann. Coaching ist eine professionelle, individuelle Begleitung einer Führungskraft. Das Coaching setzt an den vorhandenen Kompe-

tenzen und Stärken des Coachees an. Es geht darum, seine individuellen Handlungsoptionen zu erweitern.

Das Coaching-Programm

Für jedes Coaching werden bereits im Vorfeld individuelle Ziele sowie ein Zeitplan festgelegt. Die Zielsetzung ergibt sich vor allem aus den Ergebnissen der Potenzialeinschätzung, dem Mitarbeitergespräch und dem 360-Grad-Feedback. Wenn dabei ein Entwicklungsbedarf festgestellt wird und die Personalabteilung Coaching für ein geeignetes Instrument hält, werden nach Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sowie zwischen Mitarbeiter und Personalverantwortlichem die Ziele des Coachings bestimmt. Nach einem ersten Gespräch zwischen Coachee und Coach können diese Ziele dann – in Absprache mit Personalabteilung und Vorgesetztem – noch einmal verän-

„Die angestrebten Entwicklungsziele kommen bei MAN häufig aus den Themenfeldern Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Selbstvermarktung und Networking sowie Selbst- und Zeitmanagement.“

dert oder erweitert werden. Coachees, Vorgesetzte und Personalverantwortliche vereinbaren Entwicklungsziele für das Coaching. Transparenz und die Einbeziehung aller Beteiligten in die Planung sind Voraussetzung für den Erfolg. Die angestrebten Entwicklungsziele kommen bei MAN häufig aus den Themenfeldern Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Selbstvermarktung und Networking sowie Selbst- und Zeitmanagement. MAN setzt ausschließlich externe Coaches ein. Außenstehende bringen neben ihrer Fachkompetenz und ihren Erfahrungen auch eine gewisse Distanz zum Unternehmen mit. Diese externe Perspektive wird als Bereicherung des Coaching-Prozesses gesehen. Für die Auswahl der externen Coaches gibt es bei MAN einen formalisierten Prozess. Nach

der Bewerbung der Coaches findet eine Vorselektion statt. Dann folgen standardisierte Interviews durch zwei Mitarbeiter der Personalabteilung und schließlich erfolgt – bei Eignung – die Aufnahme in den MAN Coach Pool. Ein Coaching dauert im Regelfall zwischen sechs und zwölf Monaten, es finden gewöhnlich sechs Sitzungen statt. Vorneweg gibt es ein Setup-Meeting, in dem sich Coach und Coachee kennenlernen und über die angepeilten Ziele sprechen. Dieses Kennenlernen ist wichtig, denn ein professionelles Vertrauensverhältnis ist Voraussetzung für den Erfolg. Sowohl Coach als auch Coachee können die Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen ablehnen. In der Praxis geschieht dies jedoch äußerst selten.

Nach der Hälfte der Sitzungen findet zwischen dem Coachee und dem Personalverantwortlichen ein Zwischengespräch statt. Am Ende des Programms steht ein Abschlussgespräch zwischen Coachee, Vorgesetzten und Personalverantwortlichen. Der gesamte Prozess läuft damit auf zwei Ebenen ab: zwischen Coachee und Coach sowie auf betrieblicher Ebene. Wichtig ist, dass persönliche Informationen aus den Gesprächen absolut vertraulich behandelt werden. Was der Coach von seinem Klienten erfährt, gelangt nicht an Dritte.

Im Coaching-Prozess gibt es bei MAN eine klar definierte Rollenverteilung:

- **Der Coachee.** Der Coachee verpflichtet sich für den Zeitraum des Coachings zur intensiven Arbeit an den Themen, die ihn bei der Erreichung der vorab definierten persönlichen Zielsetzung unterstützen.

- **Der Coach.** Der Coach bringt Wissen, Erfahrung und seine professionelle Kompetenz in das Coaching ein. Er stellt in der Zusammenarbeit mit dem Coachee sicher, dass die gemeinsam vereinbarten Coachingziele wirksam und nachhaltig erreicht werden.

- **Der Vorgesetzte.** Der Vorgesetzte wird zu Beginn und zum Abschluss des Coachingprozesses mit einbezogen. Bei der Definition der Entwicklungsziele und bei der persönlichen Standortbestimmung ist der Vorgesetzte wichtiger Impulsgeber für den Coachee.

- **Die Personalverantwortlichen.** Die Personalverantwortlichen unterstützen

und begleiten alle Beteiligten im gesamten Prozess. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten sind sie Auftraggeber für die Durchführung des Coachings. Die Verbindlichkeit des Coachingprozesses wird durch Vertragsgestaltung und Erfolgsmessung sichergestellt.

Um den Erfolg des Programms einschätzen zu können, ist eine Evaluation unerlässlich. Zum einen findet diese auf der Coach-/Coachee-Ebene statt. In der letzten Sitzung wird eine gemeinsame Einschätzung der Zielerreichung vorgenommen. Rund sechs Monate später

„Coaching-Programme haben sich in allen Geschäftsbereichen der MAN Gruppe in den vergangenen Jahren als effektives Mittel der internen Entwicklung von Führungskräften erwiesen.“

wird ein standardisierter Fragebogen an den Coachee geschickt, dem sich manchmal auch ein telefonisches oder persönliches Gespräch anschließt. Bei MAN wird die Zielerreichung ebenfalls überprüft. Da es sich normalerweise um weiche Ziele handelt, können keine harten Zahlen erhoben werden. Wichtigstes Mittel ist deshalb die Beobachtung des Vorgesetzten. Daneben können die Einschätzungen aus dem alle zwei Jahre stattfindenden 360-Grad-Feedback genutzt werden. Durch den Vergleich der Ergebnisse vor und nach dem Coaching kann man ablesen, inwieweit sich das Verhalten tatsächlich verändert hat.

Coaching-Programme haben sich in allen Geschäftsbereichen der MAN Gruppe in den vergangenen Jahren als effektives Mittel der internen Entwicklung von Führungskräften erwiesen. Dies liegt auch daran, dass Coaching nicht als isolierte Maßnahme betrachtet wird, sondern in den Prozess des Leadership Supply fest eingebunden ist. Bereits die Coaching-Ziele werden aus diesem Prozess heraus definiert. Die Teilnahme an einem Coaching-Programm wird von den MAN-Mitarbeitern als Mittel zur persönlichen Weiterentwicklung akzeptiert, da es allein Führungskräften und Potenzialträgern offen steht: Einen Coach haben eben nur die Besten.