

Foto: 12foto.de, Fotolia

Förderung ist effektiver als Konkurrenz. Coaching als Führungsinstrument der METRO Group

Von Christa Stienen

Wie können Manager der dritten Führungsebene, die das Potenzial haben, zusätzliche Verantwortung und größere Herausforderungen anzunehmen, optimal gefördert werden? Das einjährige Entwicklungsprogramm kombiniert Training mit Coaching und führt jährlich 50 Menschen aus bis zu 20 Nationen mit den verschiedensten Hintergründen und aus den unterschiedlichsten Konzerneinheiten zusammen.

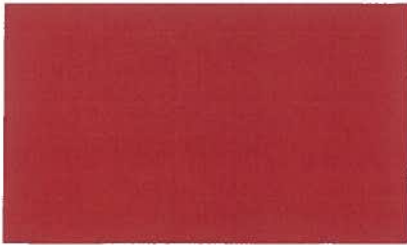
Die METRO Group zählt zu den bedeutenden internationalen Handelsunternehmen: An rund 2.200 Standorten in 33 Ländern Europas, Afrikas und Asiens arbeiten insgesamt rund 300.000 Mitarbeiter aus 150 Nationen. Motivation und Leistungsorientierung sind die Maximen des multinationalen Konzerns, denn es sind vor allem die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die es im Tagesgeschäft des Dax-30-Unternehmens ankommt.

Eine wichtige Säule für die Zukunftsfähigkeit der METRO Group ist dabei die optimale Entwicklung von Führungskräften. In diesem Zusammenhang ist das Coaching-Konzept gleichermaßen

anspruchsvoll wie umfassend und ein wesentliches Instrument, um das individuelle Wachstum von Führungskräften zu fördern.

Bei der METRO Group werden *globale Leadership-Kompetenzen* gesucht, denn Wissen und Erfahrung müssen schnell in die globalen Märkte gelan-



P R A X I S

gen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind dabei Führungskräfte, die optimal zum Unternehmen passen. Ein Beispiel: Alle Leitungsteams der METRO Group sind mittlerweile international besetzt. Schon bei der Auswahl von Managern achten wir vor allem darauf, dass sie grenzüberschreitend aktiv sein können und wollen.

Leistung und Innovation fordern talentierte und hoch motivierte Individuen, gestützt durch eine Organisation, die Qualität und Kooperation wertschätzt. Diese Idee gehört zu den Grundsätzen unserer Personalentwicklung. Das heißt, Talente zu entwickeln, funktioniert vor allem durch *ein werteorientiertes Wirtschaftsverhalten*, und indem man ein unternehmerisches Umfeld stärkt, das Engagement und Leistung ermöglicht. Ein Umfeld, das ausreichend viele und vor allem die richtigen Möglichkeiten zur individuellen Entwicklung bietet – und die entsprechenden Förderprogramme. Vor diesem Hintergrund leistet die Personalentwicklung beziehungsweise das Talent Management der METRO Group einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensstrategie: Die METRO Group will sich mit einer hoch qualifizierten Personalorganisation vom Wettbewerb absetzen.

Zu den bedeutendsten Aufgaben der METRO-Zentrale in Düsseldorf gehört die Qualifizierung des Führungspersonals. Sie ist konzernübergreifend organisiert, um das Management nach einheitlichen Standards zu entwickeln. Dies gilt für alle Unternehmensbereiche und für alle Länder. Die Mitarbeiter und Führungskräfte der METRO Group müssen in der Lage sein, Menschen mit unterschiedlichem Bildungsniveau, persönlichem Hintergrund und unterschiedlichen Aufgabenstellungen einzubinden und zu motivieren, komplexe Sachverhalte in verständliche Worte zu fassen und zusammen mit ihren Teammitgliedern ihre Aufgabe zum Erfolg zu führen. Das umfassende Coaching-Angebot unterstützt die Manager bei diesen komplexen Aufgaben.

Metro Management Future Development Programme

Der Bereich Corporate Executive Development der METRO AG sichert die strategisch wichtige Entwicklung von Begabung und Talent innerhalb des Konzerns. Erkannte Talente werden kontinuierlich gefördert und darauf vorbereitet, weitere Verantwortung zu übernehmen und den Konzern in die Zukunft zu lenken.

Ein Beispiel hierfür ist das Metro Management Future Development Programme (MMF). Dieses Programm zielt auf Manager der dritten Führungsebene, also Geschäftsleiter sowie Führungskräfte des mittleren Managements in den Vertriebslinien, den bereichsübergreifenden Servicegesellschaften und der Konzernholding, die das Potenzial haben, zusätzliche Verantwortung und größere Herausforderungen anzunehmen.

Das MMF ist ein einjähriges Programm für die persönliche Entwicklung der Teilnehmer. Um an dem Programm teilnehmen zu können, müssen sie zunächst vier Voraussetzungen erfüllen: Sie müssen das Potenzial für größere Herausforderungen besitzen, wenigstens seit zwei Jahren zur METRO Group gehören, über mindestens zwei Jahre Managementverantwortung verfügen und sie müssen Englisch sprechen. So kommen im MMF jährlich 50 Menschen aus bis zu 20 Nationen mit den verschiedensten Hintergründen und aus den unterschiedlichsten Konzereinheiten zusammen, um in sechs Modulen ihr Potenzial für weitere Führungsaufgaben zu erweitern. Um den größtmöglichen Input zu erhalten, wird großer Wert darauf gelegt, dass die Gruppe maximal gemischt ist. Sie soll international sein, Männer und Frauen gleichermaßen berücksichtigen und unterschiedliche Positionen und Bereiche abdecken.

In der Personalentwicklung der METRO Group ist MMF ein typisches Beispiel für den Einsatz von Coaching als wichtiges Instrument zur Förderung von Führungskräften.

Das Kompetenzmodell

Seit ihrer Gründung 1996 hat sich die METRO Group dynamisch entwickelt.

Mit dem Wandel von einem deutschen Handelsunternehmen zum internationalen Handelskonzern veränderte sich auch der Stil der Personalführung. Das Führen unter Hierarchie und Weisung und kontrollintensive Führungsstile haben deutlich abgenommen, kooperative Führungsstile haben an Bedeutung gewonnen.

Unser Arbeits- und Führungsstil ist leistungsorientiert, schnell in der Entscheidung und konsequent in der Umsetzung. Deshalb erwarten wir von den am MMF-Training Teilnehmenden in erster Linie Lernbereitschaft, Offenheit und ein hohes Maß an Eigenständigkeit. Unsere Erwartungen an unsere Führungskräfte haben wir als *sieben Kernkompetenzen* definiert:

- Ergebnisorientierung
- Veränderungskompetenz
- Markt- und Kundenorientierung
- Analytische und strategische Kompetenz
- Leadership
- Soziale Kompetenz
- Interkulturelle Kompetenz

Um diesen hohen Anspruch konsequent zu halten, kommt dem Coaching während des MMF-Trainings eine besondere Bedeutung zu. Dabei gehen die Anforderungen, die die METRO Group in diesem internationalen Kontext an das Coaching stellt, weit über das klassische Face-to-Face-Coaching hinaus.

Elektronischer Kompetenz-Check

Bereits vor Beginn des MMF-Programms werden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem elektronischen Kompetenz-Check eingeladen, der die emotionale Intelligenz und das Leadership-Verhalten misst. Basierend auf den Ergebnissen kann jeder Einzelne im Anschluss von dem individuellen Coaching-Angebot Gebrauch machen. Dieser Kompetenz-Check vor Beginn des Trainings wird am Ende der sechs Trainings-Etappen noch einmal wiederholt. So kann jeder Teilnehmer seine persönliche Entwicklung in dieser Zeit erkennen und messen (s. Abb. 1).

Telefon-Coaching

Das erste Coaching verläuft für alle in Form eines Telefon-Coaching. Hier besprechen Coach und Klient die Ergeb-

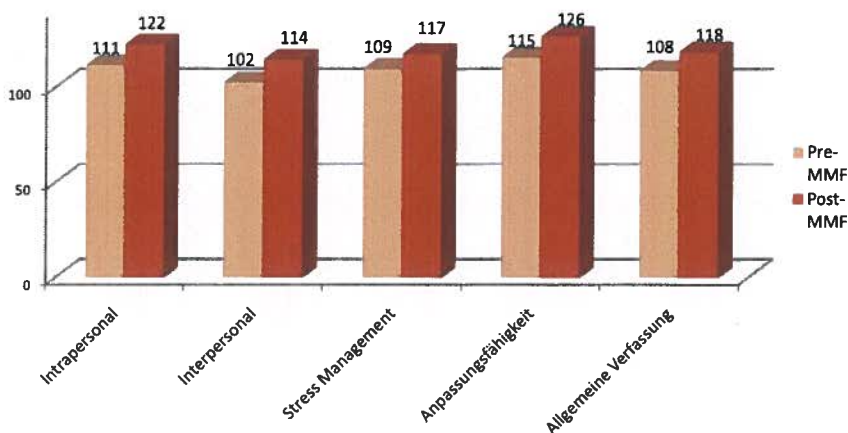


Abb. 1: Entwicklung der fünf EQ-Komponenten im Vorher-Nachher-Vergleich (Gruppen-Mittelwert). Die Entwicklung war in allen fünf Teilbereichen statistisch bedeutsam ($p < .05$).

nisse des elektronischen Kompetenz-Checks. Vor allem geht es dabei um die Bereiche, in denen Optimierungsbedarf besteht und in denen die Unterstützung des Coachs notwendig ist.

Aufgrund der Internationalität der METRO Group ist das Telefon-Coaching die einfachste Methode des Coaching in dieser Start-Phase. Bewusst wurde diese zentrale Coaching-Form gewählt, denn alle Teilnehmer aus den mittlerweile 33 „Metro-Ländern“ sollen die gleichen Voraussetzungen zur Teilnahme am MMF-Training erhalten. Das gilt für die Mitarbeiter in der Zentrale in Düsseldorf genauso wie für die Teilnehmer in Russland oder Ägypten. Selbst wenn der Coach nur ein paar Türen weiter sitzt, bleibt es bei der Form des Telefon-Coachings.

Kontinuierliche Begleitung durch Coachs

Drei Coachs begleiten die Gruppe der Teilnehmenden durch ihr Trainingsjahr. Sie sind ausgebildete Fachleute mit bewusst unterschiedlichen Profilen; sie haben zum Beispiel eigene Managementenerfahrungen als Personalchef, sind als Coach international tätig oder haben ihren Schwerpunkt im psychologischen Coaching. Zu jeder Zeit haben die Teilnehmenden nach Absprache die Möglichkeit, sich von den drei Experten zu individuellen Themen coachen zu lassen.

Gemeinsam erarbeiten Klient und Coach zu Beginn des Trainings einen individuellen Entwicklungsplan, der in einer Entwicklungs-Verpflichtung mündet. Dieser Entwicklungsplan zieht

sich durch das Programm wie ein roter Faden und wird, wo nötig, von Coaching-Maßnahmen unterstützt. Dabei erarbeiten alle Teilnehmer ihre individuellen Entwicklungsziele und bestimmen diejenigen Kompetenzen, die sie erwerben wollen – auch in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten.

Denn bevor sie in das Programm einsteigen, stimmen sie in einem gemeinsamen Commitment ihre Ziele mit ihrem Vorgesetzten ab. Dieses Commitment bezieht sich auf Bereiche, in denen Teilnehmer und Vorgesetzter Verbesserungsbedarf sehen, sei es in der Mitarbeiterführung, in der Präsentation ihrer Projekte oder in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen. Auch wenn Reibungspunkte zwischen Vorgesetztem und Teilnehmer bestehen, werden diese in dem gemeinsamen Commitment zur Sprache gebracht. Gerade hier kann während des Programms das Coaching ansetzen: Die Teilnehmer bearbeiten mit dem Coach die kommunikativen, emotionalen oder organisatorischen Aspekte des Konflikts und lernen, wie sie ihren Umgang damit verbessern können.

Zum Schluss des Programms wird noch einmal überprüft, ob der Teilnehmer die Ziele des Commitments erreichen konnte.

Das Coaching wird während des gesamten Trainingsprozesses evaluiert (s. Abb. 1). Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Frage: Gibt es eine Veränderung bei den Individuen oder in der Gruppe der 50 Teilnehmer?

HIER KÖNNTEN SIE SITZEN!



BEISNER DRUCK
Fortschritt und Leidenschaft
seit 1924.

BEISNER DRUCK GMBH & CO. KG

Müllerstraße 6
21244 Buchholz/Nordheide

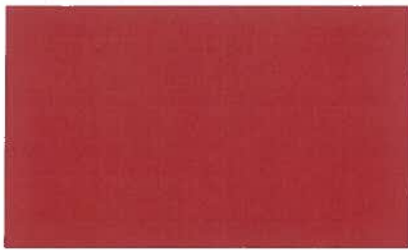
Telefon 041 81 - 90 93 - 0

Telefax 041 81 - 90 93 - 11

mail info@beisner-druck.de

internet www.beisner-druck.de

SERVICE · DRUCKVORSTUFE
OFFSETDRUCK · BUCHDRUCK
WEITERVERARBEITUNG · LOGISTIK



P R A X I S

Das MMF-Training ist, neben der persönlichen Entwicklung der teilnehmenden Manager, immer *auch eine Ideenschmiede für innovative Lösungen*. Alle während des Trainings ausgearbeiteten Projekte haben Bezug zu realen Fragestellungen, die für die Zukunft des Unternehmens von Relevanz sind. Die Projektthemen kommen von sogenannten „Project-Owners“, Führungskräften, die eine Problemstellung in ihrem Bereich durch die Projektgruppe gelöst haben wollen. Die Projektgruppe muss dieses Ziel selbstständig erreichen, sich das Wissen, das zur Lösung des Problems nötig ist, selbst aneignen. Damit die Projektarbeit gelingt, können die Teilnehmer wieder – individuell oder in der Gruppe – das Coaching-Angebot der Experten oder der Project-Owner in Anspruch nehmen.

Anwendung in Mentor-Teams

Neben dem eigentlichen Coaching erhalten die Teilnehmenden weitere Unterstützung, sei es durch das Feedback der Trainer und der Gruppe oder durch die Einrichtung von Mentor-Teams. Diese Mentor-Teams arbeiten in der Regel ohne Trainer oder Coach. Sie sollen eine fortlaufende gegenseitige Beratung, das Feedback untereinander und eine gegenseitige Unterstützung in der individuellen Entwicklung jedes Einzelnen gewährleisten. Da in jedem der sechs Trainingsmodule des Programms auch das Erlernen von Kommunikationstechniken wie dem aktiven Zuhören oder zirkulären Fragen auf dem Programm steht, haben die

Teammitglieder in den Mentor-Teams die Gelegenheit, diese erlernten Techniken sofort anzuwenden.

Präsentations-Training

Bis zum Ende des Jahres müssen die einzelnen Projektgruppen, bestehend aus je acht Teilnehmern, eine Präsentation vorbereiten, die schließlich dem Vorstand und dem Top-Management vorgestellt wird. Auch in dieser „heißen“ Phase des Trainings erhalten die Teilnehmer ein Coaching, das sich vor allem auf ihre Präsentationskompetenzen bezieht. Denn die Präsentation vor den Top-Managern und dem Vorstand der METRO AG am Ende des Jahres soll perfekt sein.

Das Coaching bezieht sich hier vor allem auf die Fähigkeiten, ein Publikum für eine Idee zu begeistern und sich in einer solch exponierten Position sicher zu bewegen. Hier ergänzt das Coaching die professionelle Anleitung durch Präsentations-Trainer und eine Regisseurin, die die Gruppen in dieser Phase begleiten. Gemeinsam wird auf der Präsentationsbühne für den überzeugenden Auftritt geübt. Dazu gehören Entspannungsübungen genauso wie die Bearbeitung aller psychologischen Aspekte einer solchen Präsentation.

Coaching ist etabliert

Die METRO Group hat mit wachsender Wettbewerbsstärke und Internationalisierung Coaching in unterschiedlichen Formen etabliert. Gleichzeitig sind auch die Themen für das Coaching vielfältiger geworden. Neben dem reinen Face-to-Face-Coaching erwiesen sich zahlreiche weitere Formen des Coaching als erfolgsversprechend

für die Personalentwicklung des Konzerns. Dazu gehört das genannte Telefon-Coaching ebenso wie ein Gruppen-Coaching während der einzelnen Trainingsmodule, Coaching für spezielle Situationen wie den Präsentationsauftritt oder auch Online-Coaching (per E-Mail).

Dieser weite Radius ergibt sich zudem aus der internationalen Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung. Denn eine weltweit einheitliche Definition von Coaching existiert bislang noch nicht. So betrifft Coaching in Deutschland vor allem die persönlichen Themen eines Klienten, in anderen Ländern liegt der Fokus eher auf den sachlichen, arbeitsplatzbezogenen Inhalten, wiederum woanders nimmt der Coach lediglich die Rolle eines Beraters ein. Bezeichnung und Bedeutung von Coaching ergeben sich stets aus dem kulturellen Hintergrund.

Gerade am Beispiel des MMF-Trainings wird sichtbar, dass es weniger darauf ankommt, wie eng oder weit der Coaching-Begriff gefasst wird, sondern darauf, welche Effekte das Coaching erzielen soll und welche Unterstützung dadurch geleistet werden kann.

Eine Konstante bestimmt jedoch immer den Erfolg des Coaching bei der METRO Group: Es erfolgt niemals „anonym“, das heißt, der persönliche Kontakt zwischen Coach und Klient ist immer wichtig – bei allen Formen des Coaching. Auch beim Online-Coaching ist es für beide Seiten von entscheidender Bedeutung, dass sich die beiden Partner, kennen.

Das Konzept der systematischen Führungskräfteentwicklung in der METRO Group hat sich nachhaltig bewährt. Bester Beweis hierfür ist die weitere Entwicklung der ehemaligen Teilnehmer: Viele von ihnen konnten nach dem Training ins internationale Top-Management aufsteigen. Das gezielte Coaching erwies sich für die meisten von ihnen als wesentliche Unterstützung auf diesem Weg. ■

Die Autorin

Christa Stienen, Corporate Executive Development, Head of Corporate People Development der METRO AG. Jahrgang 1966, Dipl. Sozial-Pädagogin und Psychodrama-Leiterin, ausgebildeter Coach, hat schon 2003 bei METRO Cash&Carry unternehmensinternes Coaching eingeführt.

stienen@metro.de



Foto: Emanuel Bloedt