



## Die Zukunft kann kommen

Vorausschauend plante die Führungsebene der Carlson Wagonlit Travel Deutschland ihre eigene Nachfolge. Um diese frühzeitig zu regeln, durchliefen sieben Mitarbeiter ein zweijähriges Führungskräfteentwicklungsprogramm, um sich auf den Generationenwechsel vorzubereiten.

Im Frühjahr 2007 begann die deutsche Organisation des Konzerns Carlson Wagonlit Travel (CWT) darüber nachzudenken, wie im Unternehmen ein Generationenwechsel auf Führungsebene erfolgreich umgesetzt werden kann. Dafür wurde ein Partner gesucht, der nicht nur eine theoretische Maßnahme entwickelt, sondern auch die Umsetzung aktiv begleitet und steuert. Gemeinsam mit der Personal Innovation wurde ein Programm zur Führungskräfteentwicklung ausgearbeitet, das ein Ziel hatte: die Organisation führungsseitig auf die Zukunft vorzubereiten.

Ein Teilnehmer der Maßnahme ist Christian Streib. Seit 1996 ist er Mitarbeiter bei Carlson Wagonlit Travel (CWT) – heute zeichnet er als Director für die IT des Unternehmens in Zentral- und Osteuropa verantwortlich. Das Berufsbild einer „Führungskraft“ musste man ihm nicht mehr erklären. Doch er konnte seine Stärken für die Arbeit als Führungskraft noch verbessern. Es waren konkrete Ziele und Wünsche, mit denen Streib vor gut zwei Jahren in das Füh-

runungskräfteentwicklungsprogramm der Personal Innovation gestartet war: Anstöße zur Reflexion wollte er bekommen, mehr Werkzeuge für die tägliche Führungsarbeit – und durch das Gruppencoaching hatte er sich einen neuen Teamgeist unter den Teilnehmern erhofft.

### Neuland betreten

Freilich gab es bisher bei CWT konzerninterne Coaching-Programme, aber der

Versuch einer ganzheitlichen Lösung war für das Unternehmen Neuland. Denn das Führungskräfteprogramm war eine Verknüpfung verschiedener Module wie Einzel- und Gruppencoachings, Workshops und Seminare. Hier sollten die individuellen Möglichkeiten der Führungskräfte ausgeschöpft werden. Es galt, aktuelle und künftige Rollenverständnisse darzulegen. Zudem wollte CWT als Ergebnis der Maßnahme die Entwicklungsinitiativen mit

### Ganzheitliche Führungskräfteentwicklung – worauf kommt es an?

Tip

- Das Unternehmen muss Offenheit für ein solches Programm mitbringen
- Die Teilnehmer müssen bereit sein, sich auf emotionale und gruppendynamische Situationen einzulassen
- Mischung aus Einzel- und Gruppencoaching, Seminaren und Workshops
- Permanenter Wechsel zwischen Theorie, Erfahrungsaustausch, Übungs- und Reflexionsphasen  
Rollenspiel und Videoeinsatz; Orientierung an den Rahmenbedingungen des Unternehmens
- Ziele des Programms müssen sein: die fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenz zu entwickeln
- Am Ende müssen die Teilnehmer wissen, dass „Führen“ ein Beruf ist – und wie man diesen erfolgreich ausfüllt

der Organisationsentwicklung in Einklang bringen. Ein solches Programm ist ein wichtiger Beitrag im Kontext eines Generationenwechsels und bei der Bildung von Führungsteams. Es gibt den neuen CWT-Führungskräften einen praxisorientierten Maßnahmenkatalog an die Hand, denn bisher gab es keine expliziten Richtlinien für die Unternehmensführung.

Durch das Programm sollten die strategischen, strukturellen und kulturellen Veränderungen im Unternehmen durch Personalentwicklung unterstützt und gefördert werden. Im Rahmen der Qualifizierung ging es im Wesentlichen darum, die Arbeitsfähigkeit der Teilnehmer in der neuen Konstellation herzustellen und sie dafür zu sensibilisieren, wie sie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen können, um bestehende Rahmenbedin-

gungen zu beeinflussen und neue zu schaffen.

### **Sieben Mitglieder, sieben Säulen**

Das neu geformte Management-Team, welches das Programm durchlaufen sollte, bestand aus sieben Mitgliedern. Ein Teil dieser Gruppe, wie der IT-Director Christian Streib, gehörte bereits dem Kreis der Geschäftsführung an, der andere zählte zum Führungskräftenachwuchs. Unter dem Strich waren sämtliche Personen Potenzialträger, also Mitarbeiter, die bereits Talent und Befähigung als Führungskraft mitbrachten. Die Koordination dieser Gruppe oblag dem HR Director.

Das 24-monatige Programm beinhaltete für die Teilnehmer folgende Themen und Aufgaben:

- Definition der eigenen beruflichen Ausgangslage

- Erlebnis- und praxisorientiertes Lernen
- Lernpartnerschaften, eigenständiges Erarbeiten von Inhalten
- Supervision („Peercoaching“), Einzel- und Gruppencoaching
- Bearbeiten konkreter Fallbeispiele aus dem Alltag einer Führungskraft

Dieser Mix erwies sich als optimal. Gerade die Dauer des Programms hat dazu beigetragen, dass sich innerhalb des Führungsteams eine besondere Vertrauensgrundlage bilden konnte und Entscheidungen heute zielgerichtet diskutiert und umgesetzt werden können. Ein neues Team wurde zusammengeschweißt.

Und wie sah die Praxis aus? Den Teilnehmern wurde ein steter Wechsel zwischen Theorie, Erfahrungsaustausch, Übungsphasen, Rollenspielen und Videoeinsätzen geboten. Dabei stand stets die Orientierung

an strategischen und organisationalen Rahmenbedingungen des Unternehmens im Vordergrund. Parallel dazu sollten die individuelle Führungsfähigkeit und die eigene Persönlichkeit weiterentwickelt werden. In Lerngruppen und Partnerschaften wurde das Wissen vertieft.

### Am Puls des Arbeitsalltags

Es war wichtig, die Unternehmensrealität abzubilden und nah am Puls des Arbeitsalltags zu sein. Dafür wurde das Programm auf sieben Säulen gestellt:

1. In einem Kick off wurde den Teilnehmern zunächst das Programm nahe gebracht, Erwartungen und Befürchtungen diskutiert, die individuellen Kompetenzen des Einzelnen erörtert sowie geklärt, wie weitere Potenziale künftig gefördert werden können.
2. Im Seminar „Selbstmanagement“ wurden unter anderem die Werkzeuge einer Führungskraft vermittelt, Bedeutung von Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung thematisiert sowie pragmatische Anregungen für den Führungsalltag gegeben.
3. Zu den Inhalten des Seminars „Führung“ gehörte es, den aktuellen Stand der Führungsforschung zu evaluieren. Zudem sollten die wichtigsten Führungsstile vermittelt und der Unterschied zwischen Management und Leadership verdeutlicht werden. Das Modell der „Führungskraft als Beruf“ galt es zu verinnerlichen.
4. Im Peercoaching 1 (Supervision) waren Reflexion des beruflichen Handelns, persönliche Entwicklungsziele und „kollegiale Fallarbeit“ gefragt.
5. Im Peercoaching 2 wurden abermals die oben genannten Themen behandelt – aber getrennt nach Mitgliedern und Nichtmitgliedern der Geschäftsführung.
6. Die Workshops orientierten sich an den Wünschen der Teilnehmer, vertieften die vorherigen Themen, schulten das Gesprächsmanagement sowie das unternehmerische Denken und Handeln.
7. Ergänzt wurde dieser Gruppenunterricht durch Einzelcoachings. Jeder Teilnehmer hatte im abgelaufenen Programmzeit-

## Carlson Wagonlit Travel

Unternehmen

CWT ist der weltweit führende Anbieter im Geschäftsreisemanagement. Über 50 000 Unternehmen in rund 150 Ländern nutzen das Serviceangebot von CWT und seinen Partnern. Das Unternehmen erstellt Reiserichtlinien, optimiert interne Abläufe, unterstützt bei Verhandlungen mit Zulieferern und erledigt das tägliche Geschäftsreisemanagement. Weltweit beschäftigt der Konzern rund 22 000 Mitarbeiter. Die deutsche Zentrale befindet sich in Eschborn bei Frankfurt am Main.

raum rund 30 Stunden individuelle Betreuung.

Einzelcoachings, die außerhalb des Firmengeländes stattfanden, wurden extrem ausdifferenziert. Vier Phasen galt es für jeden Teilnehmer zu durchlaufen:

- Phase 1: Zieldefinition (Festlegung eines „Action Planes“)
- Phase 2: Information (Sammlung und Auswertung von Daten aus 360 Grad-Feedbacks, daraus wurde ein gemeinsamer Coaching-Plan entwickelt)
- Phase 3: Strategie (1:1-Coaching im Rahmen des Coaching-Planes. Beidseitige Vertraulichkeit war obligatorisch)
- Phase 4: Erfolg (Auswertung der Resultate in Bezug auf den Coaching-Plan)

Den Abschluss der zweijährigen Maßnahme bildete ein Kick out mit Projektpräsentation einer persönlichen Erfolgsbilanz und Prozessreflexion.

### Prozess statt Ereignis

Was vordergründig sehr strukturiert klingt, war in der Praxis ein rollierender Prozess. Es sollten nicht nur Lehrbuchweisheiten abgearbeitet werden. Für alle Beteiligten war dieses Programm wie eine kleine Expedition, denn keiner der Teilnehmer wusste am Anfang des Programms so recht, wo er Ende März 2009 stehen wird. Der Prozess stand im Vordergrund, nicht das Ergebnis. Im Programm wurden verschiedene Alltagssituationen spontan verarbeitet – das schaffte Dynamik und sofortigen Lernerfolg.

Als die Hälfte des Programms durchlaufen war und die Teilnehmer persönliche Zwischenbilanzen ziehen sollten, fielen die Urteile einhellig aus. Von veränderten Denkansätzen war die Rede, von mehr

Mut, eigene oder die Schwächen anderer offen zu diskutieren; manche schrieben gar, dass sie regelrecht wachgerüttelt worden seien. Außerdem hat den Teilnehmern gefallen, dass das Programm nicht den Charakter einer strengen Schulung hatte.

Christian Streib hatte bereits einige Erfahrungen mit Coachings gesammelt, doch das Führungskräfteprogramm war auch für ihn etwas Besonderes: „Die Kombination aus allen Elementen bildet eine sehr schöne Mischung.“ Ins Einzelcoaching hatte sich der 37-Jährige konkrete Fragen und spezielle Wünsche mitgenommen, die allesamt beantwortet, beziehungsweise erfüllt worden sind. Und im Gruppencoaching ist das entstanden, was sich Streib erhofft hatte: gute Zusammenhalt aller Teilnehmer, mithin ein hervorragender Teamgeist. Durch das interdisziplinäre Arbeiten ist zudem das Verständnis für die Alltagsprobleme der Kollegen gewachsen. Der Generationenwechsel bei CWT hat begonnen.



Autor

**Detlef Krimmel,**

Director Human Resources/Legal Central & Eastern Europe, Carlson Wagonlit Travel, Eschborn, [dkrimmel@wagonlit.de](mailto:dkrimmel@wagonlit.de)



Autor

**Eric Wenzel,**

Leiter Führungskräfteentwicklung, Personal Innovation/ Lee Hecht Harrison, Speyer, [eric.wenzel@personal-innovation.de](mailto:eric.wenzel@personal-innovation.de)