

SEZ AG

Let's lead!

Mitarbeiterzufriedenheit ist seit der Gründung der SEZ ein zentraler Faktor, um Kundenzufriedenheit zu erreichen. Eine wichtige Rolle spielen dabei unsere Führungskräfte, die erheblich dazu beitragen, dass ihre MitarbeiterInnen motiviert und mit Spaß bei der Arbeit sind. Dem entsprechend wird der Führungskräfte-(Weiter)-Entwicklung bei SEZ sehr hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Hier lesen Sie den spannenden Praxisbericht über das LET'S LEAD Führungskräfte-Entwicklungs-Programm der SEZ AG.

Im Jahr 2006 wurde das Konzept der Führungskräfte-Entwicklung der SEZ AG überarbeitet und das LET'S LEAD Programm für die 75 Führungskräfte aller Hierarchien am Standort Villach gestartet. Die von der Geschäftsleitung und HR formulierten Ziele waren:

- Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses auf Basis der SEZ Leading Principles. Diese sollen am Ende des Programms von allen Führungskräften gekannt, verstanden und gelebt werden.
- Ein leicht anwendbares und praxisorientiertes "Toolset" an Führungswerkzeugen.
- Die individuelle Förderung jeder Führungskraft.
- Eine messbare Verbesserung der Mitarbeiter-Führungsleistung.
- 1,5 Trainingstage pro Führungskraft und Quartal für Führungstrainings über den Zeitraum von 2 Jahren.

Um den Zielen der Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, aber auch der individuellen Förderung jeder einzelnen Führungskraft Rechnung zu tragen, wurde ein Konzept entwickelt, das aus „Must-Do“- und „Spezial“-Modulen besteht. Die Teilnahme an Must-Do-Modulen war für alle Führungskräfte verpflichtend, die Spezial-Module wurden bedarfsbezogen gestaltet. Damit haben wir einen guten Mix aus dem engen Korsett der verpflichtenden Teilnahme und einer bedarfs- beziehungsweise interessenorientierten freien Wahl von Modulen gefunden. Jede Führungskraft hat so über den Zeitraum von zwei Jahren im Schnitt insgesamt 12 Trainingstage konsumiert.

Zur Definition der Trainingsinhalte wurden zunächst die aktuellen Ergebnisse der Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse MAZA herangezogen. Damit hatten wir eine erste Ausrichtung, welche führungsrelevanten Themen die höchste Dringlichkeit hatten und wir konnten die ersten beiden Must-Do-Module definieren. Während des Programms wurde dann ein 180°-Feedback durchgeführt, das detaillierte Hinweise gab, wo aus Sicht der MitarbeiterInnen noch Handlungsbedarf bestand. Aufgrund von vergangenen Erfahrungen mit 360°-Feedbacks haben wir uns entschieden, diesmal nur noch die wirklich relevanten Feedbackgruppen zum Thema „Mitarbeiterführung“ zu befragen. Das waren auf der einen Seite die unmittelbaren Vorgesetzten der jeweiligen Führungskraft, auf der anderen Seite die direkten MitarbeiterInnen. Dem Fremdbild der

Feedbackgeber wurde dann noch eine Selbsteinschätzung der Führungskraft gegenübergestellt. Um absolute Anonymität der Mitarbeiter-Feedbacks zu garantieren, wurde das gesamte 180°-FB online und durch einen externen Anbieter durchgeführt.

Die Ergebnisse des 180°-FB wurden den Führungskräften in Einzelcoachings mit einem externen Coach zurückgespiegelt. Basierend auf den Ergebnissen steckten sich die Führungskräfte Verbesserungsziele ab und erarbeiteten einen Umsetzungsweg dazu. Besonders wichtig war uns die Vertraulichkeit der Ergebnisse der einzelnen 180°-FBs. Daher wurden weder die Ergebnisse des 180°-FB noch die im Coaching diskutierten Themen weitergegeben, sondern blieben ausschließlich zwischen Coach und Führungskraft. So wurde verhindert, dass sich Führungskräfte angeprangert fühlten und waren somit auch offener für das Feedback. Es wurde jedoch jeder Führungskraft freigestellt, die Ergebnisse und die selbst gesetzten Verbesserungsziele mit Mitarbeitern und Vorgesetzten zu besprechen – was gut angenommen wurde. Damit wurde die Vertrauensbildung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter weiter gefördert, was unserem ersten Führungsgrundsatz – „Vertrauen ist Basis unserer Führung“ – entspricht.

Zur Trainingserfolgsmessung werden drei Indexwerte herangezogen, und zwar

■ **180°-Feedback:** Wir ziehen aus dem 180°-FB die Bewertungen der Führungskräfte durch ihre direkten MitarbeiterInnen heran und errechnen einen Gesamt-Indexwert. Durch den Vergleich der Indexwerte aus dem ersten 180°-FB zu Beginn und jenem am Ende des Programms können wir Rückschlüsse auf die Wirksamkeit des Programms ziehen.

■ **Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse MAZA:** Parallel zum Index aus dem 180°-Feedback nehmen wir aus den ca. 60 Fragen unserer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse MAZA die „führungsrelevanten“ heraus und errechnen einen Leadership Index, den wir ebenso zu Beginn und zu Ende des Programms vergleichen.

■ **Quartalsweiser Leadership Index:** Zusätzlich zur alle zwei Jahre stattfindenden MAZA messen wir quartalsweise den Leadership Index in Form einer Online-Kurzbefragung. So können wir zusätzlich die laufende Entwicklung messen und Veränderungen zum



Mag. Claus Lachmann, Manager Personnel Development ist in der SEZ AG zuständig für die Personalentwicklung am Standort Villach sowie Projektmanager von globalen Personalentwicklungsprojekten in Europa, Asien und Nordamerika.

DAS NEUE KONZEPT DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG IST BEI DER SEZ VOLL AUFGEANGEN



Promotion



Die SEZ Gruppe beliefert die internationale Halbleiterindustrie mit Prozess-Anlagen für die Herstellung von Mikrochips. Visit us at www.sez.com

Beispiel durch externe Einflüsse erkennen. Die Anwendung verschiedener Werkzeuge und Sichtweisen auf die Weiterentwicklung der Führungskräfte ermöglicht uns somit eine gute Einschätzung, inwieweit das LET'S LEAD Programm erfolgreich war.

Der Trainingserfolg wird stark durch die Auswahl und Performance der beteiligten Trainer beeinflusst. Daher hat der Erfolg von LET'S LEAD auch direkten Einfluss auf die Honorargestaltung der Trainer. Zu Beginn des Programms wurde eine prozentuelle Verbesserung der Indexwerte als Ziel vereinbart. Bei Zielerreichung wird das vorher festgelegte Honorar beibehalten, wird das Ziel überschritten, wird mit einem Zuschlag zum Basishonorar abgerechnet, wird

es unterschritten, erfolgt ein entsprechender Abschlag. Der SEZ-Weg der erfolgsbasierten Honorargestaltung ist ein logischer weiterer Schritt, um das „Risiko“ von langfristigen Trainingsmaßnahmen ergebnisbasiert auf die beteiligten Partner zu verteilen. Mit dem Management Development Institut MDI haben wir einen Partner gefunden, der gemeinsam mit uns diesen neuen Weg erfolgreich gegangen ist.

Zurzeit befinden wir uns in der Endphase des LET'S LEAD Programms. Nach dem zweiten 180°-FB werden wir konkret beurteilen können, in welchem Ausmaß unsere Ziele erreicht wurden. Wir können jedoch bereits bis dato feststellen, dass unser Konzept weitestgehend aufgegangen ist.

WORLD CLASS TECHNOLOGY



Weltgrößter Hersteller von Spezialfeuerwehrfahrzeugen.

 **rosenbauer**
www.rosenbauer.com