

WISSEN TEILEN STATT WISSEN HÜTEN

FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG DURCH KONZERNÜBERGREIFENDEN ERFAHRUNGSUSTAUSCH



Foto: © Sebastian Philipp

VON WOLFGANG
GRILZ

Im Programm „Ein-Blick“ reflektieren Meister:innen aus Industriekonzernen gemeinsam operative Führung und entwickeln diese weiter. Der konzernübergreifende Austausch stärkt Führungskompetenz, erweitert Perspektiven und fördert Transfer.

Johanna Rieser (Voestalpine Steel Division) und Kerstin Mayerdorfer (Magna Gesamtfahrzeuggruppe) sprechen über Motive, Wirkungen und Herausforderungen dieses Formats.

Eure Unternehmen beteiligen sich seit Jahren an einem konzernübergreifenden Führungskräfte-Entwicklungsprogramm für Meister:innen. Was sind eure Motive dafür?

Kerstin Mayerdorfer: Bei uns ist „Think Big“ ein zentraler Unternehmenswert. Da geht es darum, kontinuierlich über den eigenen Arbeitsbereich oder die eigene Division hinauszuschauen. Der konzernübergreifende Austausch auf Meisterebene ist aber schon etwas Besonderes und in dieser Form einzigartig.

Johanna Rieser: Der große Mehrwert dieses Programms liegt auch für uns eindeutig im Blick über den Teller-

rand. Für unsere Meister:innen ist der Austausch mit anderen Unternehmen etwas Besonderes. Genau darin liegt das Alleinstellungsmerkmal dieses Formats.

Was macht diesen Austausch so wertvoll für euch?

Johanna Rieser: Wir setzen gezielt auf Themen, die unsere Unternehmen aktuell beschäftigen. Außerdem richtet sich das Programm an sehr erfahrene Meisterinnen und Meister. Diese Zielgruppe profitiert besonders vom Praxisdialog und vom Transfer realer Erfahrungen aus anderen Unternehmen. Dazu kommt, dass die Teilnehmenden Ideen nicht nur im eigenen Bereich umsetzen, sondern auch Transfergespräche mit ihren Vorgesetzten führen. Damit verbreitern wir die Wirkung. Zudem sorgen wir für einen Austausch der Teilnehmenden mit uns Personalentwickler:innen. Auch daraus entstehen konkrete Innovationsideen. Das Gelernte bleibt nicht Insel-

wissen, sondern fließt in weite Teile der Organisation ein.

Kerstin Mayerdorfer: Es ist insbesondere der offene Dialog zu Themen, die auf den ersten Blick unterschiedlich erscheinen, sich dann aber als sehr ähnlich erweisen. Erfahrene Meister bringen viel Wissen mit – durch den Austausch entstehen neue Perspektiven auf etablierte Prozesse, aber auch konkrete Ideen für Verbesserungen oder neue Ansätze. Ein konkretes Beispiel für den Nutzen dieses Programms war zuletzt etwa der Austausch darüber, wie Unternehmen bei Pensionierungen den Wissensübergang gestalten. Daraus sind für unsere Teilnehmenden konkrete Impulse für systematischen Wissenstransfer entstanden.

Mehrwert liegt im Blick über den Tellerrand

Kommen wir zu den Herausforderungen: Worin liegen diese vor allem?

Johanna Rieser: Zum einen in der Auswahl passender Partnerunternehmen – es braucht genügend Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Zum anderen ist die Zielgruppendefinition anspruchsvoll, da die Meister:innen-Rolle in den



**JOHANNA
RIESER**
Voestalpine
Steel Division

Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet ist. Und natürlich braucht es Engagement: Dieses Programm ist kein Selbstläufer, den man einmal aufsetzt und dann läuft es automatisch über 10 Jahre. Man muss schon immer wieder für den Transfer und die Weiterentwicklung sorgen.

Wie werden die Teilnehmenden ausgewählt?


Kerstin Mayerdorfer: Das Interesse wächst beständig und ist mittlerweile größer als die verfügbaren Plätze. Wir achten auf Führungserfahrung, eine ausgewogene Zusammensetzung aus unterschiedlichen Bereichen und darauf, möglichst vielen Divisionen die Teilnahme zu ermöglichen. Die Vielfalt der Perspektiven erhöht den Nutzen für alle.

Gibt es Vorbehalte beim Teilen von Wissen über Unternehmensgrenzen hinweg?

Johanna Rieser: Diese Frage kommt von Teilnehmenden immer wieder. Wir achten sehr bewusst darauf, dass kein

direktes Konkurrenzverhältnis zwischen den Unternehmen besteht. Gleichzeitig ermutigen wir zu größtmöglicher Offenheit bei allen Führungsthemen. Erfahrungsgemäß funktioniert das Geben und Nehmen gut und auf Augenhöhe. Technische Details oder innovationssensible Inhalte sind nicht Teil des Programms.

Welche Bedeutung hat die konzernübergreifende Meisterentwicklung mit Blick auf die Zukunft?

Kerstin Mayerdorfer: Organisationen müssen heute lern- und veränderungsfähig sein. Das gilt besonders für Führungskräfte. Gedankenaustausch und der bewusste Umgang mit Veränderung werden immer wichtiger. Die konzernübergreifende Meisterentwicklung schafft dafür einen guten Lernraum. 

Vielfalt der Perspektiven erhöht Nutzen für alle

**KERSTIN
MAYERDORFER**
*Magna Gesamt-
fahrzeuggruppe*



Foto: © Carolin Bohn

**KONZERN-
ÜBERGREIFENDE
MEISTER-
ENTWICKLUNG**

Format:

Gemeinsames Entwicklungsprogramm von fünf Industriekonzernen, 3 Module à 2 Tage

Zielgruppe:

Erfahrene Meister:innen in operativer Führungsverantwortung

Fokus:

Austausch zu Führungsfragen und aktuellen Herausforderungen der operativen Führung

Didaktik:

- Nicht der Trainer gibt die Themen vor, sondern die Teilnehmer:innen selbst auf Basis eines groben zuvor definierten Rahmens
- Themenbezogene Betriebsführungen durch einige der Teilnehmer:innen (Learning Journeys) mit Feedback-Prozessen
- Vorbereitungs- und Transfergespräche mit Vorgesetzten und Personalentwickler:innen



Foto: © KI generiert via FireFly