Vernetzung und Vertrauen als Schlüssel

Kerstin Kromer / Gabriele Edmüller

Bei dem Chemieunternehmen **WACKER** will man seine Führungskräfte für die Herausforderungen eines sich stetig wandelnden, internationalen Umfelds stärken und hat dafür ein besonderes **Führungskräfteprogramm** etabliert. Es fördert nicht nur die Reflexion, Change-Bereitschaft und persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden, sondern stärkt auch den Zusammenhalt und legt die Basis für eine zukunftsfähige Führungskultur.

Sicherheit, Präzision und höchste Qualitätsansprüche sind für ein Unternehmen, dessen Kerngeschäft chemische Spezialprodukte darstellen, naheliegende Kernwerte. In der Chemiebranche stellen sich wie in anderen Industriezweigen vielerlei Herausforderungen; für global tätige Unternehmen hat die Komplexität in jedem Geschäftsbereich zusätzliche Dimensionen. Die notwendige Anpassungsgeschwindigkeit, um die aktuell vielschichtigen Veränderungen als Konstante wahrnehmen und mit ihnen arbeiten zu können, ist zentrales Element für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Ursprung von NEXT: Das Führungsverständnis von WACKER

Gute Führung hat eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, gesund und produktiv in ständiger Veränderung zu arbeiten. Für WACKER ist Verantwortung darin ein wichtiger Begriff. Der Führungsgrundsatz lautet: Wir übernehmen und geben Verantwortung, um WACKER nach vorn zu bringen.

„Gute Führung hat eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, gesund und produktiv in ständiger Veränderung zu arbeiten.

Dieser Grundsatz kann nur umgesetzt werden, wenn alle Entscheidungsträger:innen über verlässliche Handlungsspielräume verfügen und sie ausschöpfen. Dabei ist klar, dass Spielräume nur dort entstehen, wo Verantwortung für Inhalt und Ergebnisse übertragen wird – und zwar mit dem notwendigen Vertrauen.

Mit dem Programm **NEXT – Network, Experience & Transfer** – ist vor einigen Jahren ein Format entstanden, das genau diesen Schwerpunkt hat. Es unterstützt die Führungskräfte der oberen Führungsebenen dabei, ihre Verantwortung als Entscheidungsträger:innen und Kulturentwickler:innen wahrzunehmen, ihren Bereich aktiv zu gestalten und noch mehr Sicherheit für den Umgang mit Veränderungen zu gewinnen.

NEXT wurde von ComTeam in Co-Kreation mit WACKER entwickelt, um die Frage zu beantworten: *Was braucht eine Führungskraft bei WACKER, um den unternehmensspezifischen Anforderungen für zukunftsfähiges Führen in einem globalen Umfeld gerecht zu werden?*

Da das Unternehmen bis 2030 etwa jede zweite Managementposition im Ausland und jede dritte weiblich besetzen will, sind Antworten auf diese

Frage vor allem Strategien in Bezug auf den Umgang mit einem kulturellen Wandel und die Herausforderung der Führung in einer Matrixorganisation im internationalen Umfeld.

Entwicklungsprogramme für das obere Management gibt es bei WACKER seit vielen Jahren. NEXT ist die Weiterentwicklung seiner Vorgänger und wurde mit seinen didaktischen und inhaltlichen Schwerpunkten für aktuelle und zukünftige Herausforderungen konzipiert.

Reflexion, Vernetzung und Transfer in den Führungsalltag

Das zehnmonatige Programm besteht aus gemeinsamen Zeiten in Präsenz, obligatorischer Reflexion der eigenen Führungspersönlichkeit, intensiver Vernetzung sowie dem kontinuierlichen Transfer in die tägliche Führungsarbeit (siehe Abbildung S. 31). Die Teilnehmenden, die direkt von den WACKER-Vorständen nominiert werden, sind Potenzialträger:innen und kommen aus verschiedenen Standorten und Kulturräumen.

NEXT hat jedes Jahr bis zu 14 Teilnehmende. Diese Gruppengröße gibt einerseits einen Rahmen, der intim genug für ein schnelles Zusammengehörigkeitsgefühl ist. Andererseits kann damit einer der Hauptnutzen bedient werden: **Erfahrungsaustausch mit der Peergroup**. Ein zentrales Ziel des Programms ist das Schaffen von Verbindungen, die über kulturelle und bereichsspezifische Grenzen hinweg langfristig wirken. Dabei nimmt das Programm die Führungskräfte als aktive Gestalter:innen in die Verantwortung. Sie sollen Veränderung mittragen, ihre Teams inspirieren und die Unternehmenskultur bewusst weiterentwickeln. Gemeinsame Grundwerte und ein ähnliches Mindset sind dafür Voraussetzungen.

Erfahrungen teilen und voneinander lernen

Unsere Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung hat uns gezeigt, dass Führungskräfte des oberen Managements in besonderem Maße Wahlfreiheit in der Selbstgestaltung ihrer Weiterentwicklung brauchen. Um diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen, wählen die NEXT-Teilnehmenden im Verlauf der Journey wiederholt aus zwei parallel laufenden Expert:innen-Workshops denjenigen aus, der relevanter für den eigenen Wirkungsbereich ist.

In diesen für jede Staffel individuell festgelegten **Deep Dives** zu Fokusthemen, wie zum Beispiel die Führung hybrider Teams oder der Umgang mit Generationen, teilen die Teilnehmenden ihre vielfältigen Erfahrungen, reflektieren ihre Herausforderungen und profitieren vom Wissen der Peergroup. Miteinander und voneinander lernen sowie die Vernetzung und der Austausch mit den jeweiligen WACKER-Expert:innen, die mit dezidiertem Erfahrungsschatz praktische Einblicke in das jeweilige Thema geben, sind das Ziel. Theoretisch entkoppelter Input soll in jedem Fall vermieden werden.

Konkreten Mehrwert bietet zudem die Möglichkeit des direkten Gesprächs mit den WACKER-Vorständen in einem informellen Rahmen. Die Teilnehmenden nehmen diesen Erfahrungsaustausch als sehr wertvoll wahr, außerdem entsteht eine neue Art des persönlichen Kontakts.

„Konkreten Mehrwert bietet auch die Möglichkeit des direkten Gesprächs mit den WACKER-Vorständen.

Mutige Führung braucht ein klares Selbstbild

Für den Diskurs über Wertvorstellungen in der Führung ist der Rahmen der **Präsenzmodule** entscheidend. Die Seminarorte werden deshalb passend zum Modulinhalt sorgfältig ausgewählt. Für das erste Präsenztreffen ist es für die Teilnehmenden ein

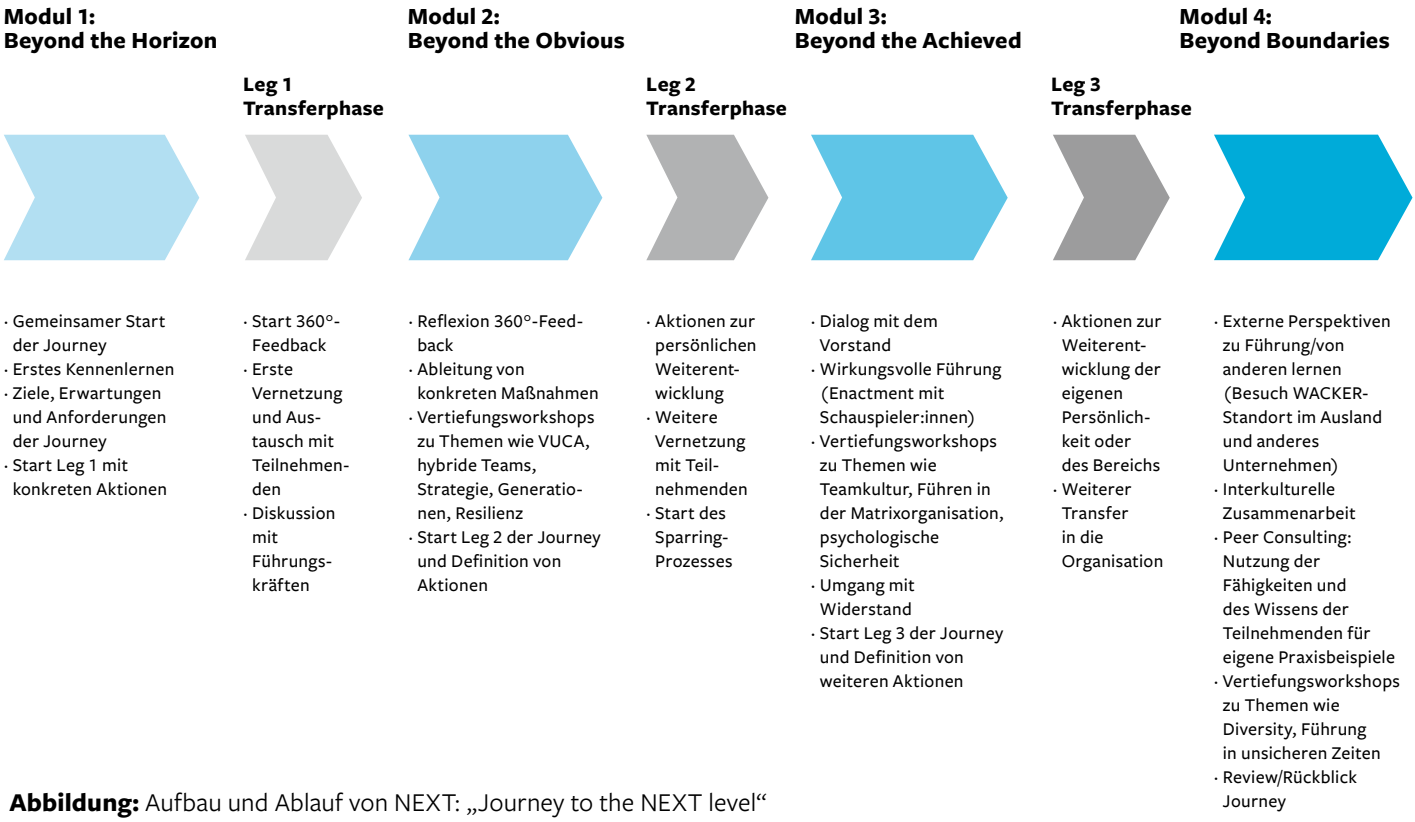

Abbildung: Aufbau und Ablauf von NEXT: „Journey to the NEXT level“

Hotel, umgeben von Natur und Weite, mit wenig digitalem Komfort. Das Modul für den interkulturellen Blick auf andere Arten der Zusammenarbeit, „Beyond Boundaries“, findet an WACKER-Standorten außerhalb Deutschlands statt, wie bisher in Norwegen oder den Niederlanden.

Inhaltlich sind alle Module auf die Förderung **persönlicher Reflexion und Weiterentwicklung** ausgerichtet. Zwischen virtuellem Kick-off und erstem Präsenzteil findet ein **360-Grad-Feedback** für die Teilnehmenden statt. Im dreitägigen Modul „Beyond the Obvious“ setzen sie sich dann intensiv mit ihren Ergebnissen auseinander und legen persönliche Entwicklungsziele fest. Der Vertrauen fördernde örtliche Rahmen ermöglicht tiefgehende analytische Gespräche über diese Ergebnisse und den Austausch über gemeinsame Erfahrungen im Berufsalltag.

Vertrauen als Basis für Eigeninitiative und Weiterentwicklung

Worum es WACKER hier geht, wird deutlich: Es gibt ein unternehmensübergreifendes Verständnis, wie Führungskräfte wachsen können. Es basiert auf Vertrauen. Entscheidend ist der gesetzte Rahmen, der es den Teilnehmenden ermöglicht, die für sie relevanten Themen eigenständig zu erarbeiten.

Der Blick über den Tellerrand und neue Perspektiven hinsichtlich der persönlichen Wahrnehmung sowie **das eigene Resilienzerleben** sind deshalb wiederkehrend in den Programmablauf eingewoben:

- Während der gesamten Journey können die Gruppenmitglieder optionale Sparring-Sitzungen nutzen, um individuelle Fragestellungen zu bearbeiten.
- Im zweiten Präsenzmodul „Beyond the Achieved“ werden herausfordernde Führungssituationen mit Improvisations-Schauspieler:innen nachgestellt. Die „Enactment-Methode“ macht eigene Verhaltensmuster sichtbar und eröffnet die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen neue Lösungswege zu testen.
- Wie sich die eigene Gedankenwelt auf das Erleben von Realität und das Handeln auswirkt, macht die Autorin **Mara Gleason** in einem Impuls zum Konzept der „Three Principles“ deutlich.

Das in allen NEXT-Elementen gestärkte Selbstbild sowie Bewusstsein in Bezug auf die eigene Handlungsmotivation hilft dabei, im Führungshandeln **psychologische Sicherheit** im eigenen Einflussbereich zu ermöglichen – für WACKER besonders zentral als Top-Führungskompetenz „Safety&Integrity“ und „Sicherheit“ als Grundvoraussetzung für alle Tätigkeiten. Auch die Herausforderungen aus VUCA mit den Ableitungen für das individuelle Sicherheitsbedürfnis können in einem stabilen Teamgefüge besser aktiv gestaltet werden.

Wie kulturelle Ausprägungen die Zusammenarbeit beeinflussen

Die internationale Vernetzung der Führungskräfte ist ein weiterer essenzieller NEXT-Bestandteil. Verständnis und Einbeziehung der Perspektiven und Arbeitsweisen von Kolleg:innen in aller Welt sind entscheidend: Die gemeinsame Arbeit an interkulturellen Themen unterstützt dabei, kulturelle Unterschiede als Mehrwert und zusätzlichen Blickwinkel zu begreifen und in die Zusammenarbeit zu integrieren.

NEXT setzt hierbei auf ein wissenschaftliches Fundament und praktischen Austausch im Gespräch: Im Laufe der Journey werden die Teilnehmenden dazu befragt, mit welchen Kulturräumen sie in ihrem Arbeitsalltag die meisten Berührungspunkte haben. Im Modul „Beyond Boundaries“ gehen sie mit WACKER-Mitarbeitenden aus diesen Kulturräumen per Videocall in den Austausch zu konkreten Zusammenarbeitsfragen. Gemeinsam gleichen sie zuvor erarbeitete Erkenntnisse aus den Kulturdimensionen der **Culture Map** von **Erin Meyer** ab und analysieren, wie die kulturellen Ausprägungen die Zusammenarbeit beeinflussen. Ziel der Kleingruppen mit maximal vier Personen ist dabei, auf der Alltagsebene konkrete Ansätze für eine transparentere Kommunikation und damit effektivere Zusammenarbeit zu entwickeln.

„Die internationale Vernetzung der Führungskräfte ist ein essenzieller Bestandteil.

Kulturelle Unterschiede als Mehrwert für die Zusammenarbeit

Eine eindrückliche Erfahrung schildert zum Beispiel ein Teilnehmer, der durch die (auf interkultureller Grundlagenforschung aufbauende) Arbeit von Erin Meyer einen entscheidenden Durchbruch in der Zusammenarbeit mit seinen amerikanischen Kolleg:innen erlebt hat: Gemeinsam mit amerikanischen Teilnehmenden wurden mögliche kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und den USA anhand der „Culture Map“ analysiert. Schnell wurde deutlich, dass ihre Vorstellungen von Entscheidungsprozessen grundlegend unterschiedlich waren.

„In Deutschland herrscht die Erwartung, dass Entscheidungen im Konsens getroffen werden: Wenn es keine Einstimmigkeit gibt, eskalieren wir hierarchisch. Die amerikanischen Kollegen und Kolleginnen verstehen die Diskussion als offenen Austausch, bei dem am Ende eine Person die Entscheidung trifft. „Wir haben zwei völlig unterschiedliche Dinge gemeint, obwohl wir dachten, dass wir dasselbe sagen“, reflektierte die erfahrene Führungskraft. Diese Erkenntnis veränderte auf lange Sicht die Kommunikation und stärkte das gegenseitige Verständnis und Vertrauen im gesamten Team, weil die Unterschiede ansprechbar wurden.

NEXT schafft durch die Förderung des interkulturellen Austauschs eine Basis, die über das Programm hinauswirkt. Der wiederkehrende Perspektivwechsel, beispielsweise durch die Vor-Ort-Erfahrung an WACKER-Standorten in anderen Kulturräumen, unterstützt den kontinuierlichen Dialog und hilft den Teilnehmenden dabei, kulturelle Unterschiede gezielt in die Zusammenarbeit zu integrieren. Die

„Die Offenheit schafft Transparenz und stärkt den Zusammenhalt.

Präsenzmodule an den WACKER-Standorten im Ausland tragen wesentlich dazu bei. Beim Austausch mit den Führungskräften vor Ort erleben die Teilnehmenden eine andere Unternehmenskultur. Diese Erkenntnisse erweitern das globale Netzwerk und sensibilisieren für interkulturelle Unterschiede.

Die Theorie findet sich immer auch in der Praxis

Mit namensgebend für NEXT ist der Transfer in den Arbeitsalltag zwischen den Modulen. Die Teilnehmenden setzen sich laufend konkrete Ziele, die sie zwischen den Modulen umsetzen; beispielsweise Punkte aus den Ergebnissen der 360-Grad-Feedbacks. Die Teilnehmenden werden im Modul „Beyond the Obvious“ ermutigt, dazu ihre Erkenntnisse mit ihrem Team zu teilen.

Diese Offenheit schafft Transparenz, stärkt den Zusammenhalt im Sinne des Vertrauens und zeigt den Mitarbeitenden, dass ihr Blickwinkel geschätzt wird. Diese „Sharing“-Erfahrungen werden in den Reviews (Transferphasen Leg 2 und Leg 3) zwischen den Modulen „Beyond the Obvious“ und „Beyond the Achieved“ reflektiert und diskutiert.

Praxiseinblick: Ein Teilnehmer erkannte im Rahmen seines Feedback-Prozesses, dass nicht alle Jours fixes zwingend gleich lang sein müssen, und sprach mit seinem Team über eine Anpassung der Meetingstruktur. Die Umsetzung dieser Idee führte zu einer wesentlichen Effizienzsteigerung in der Teamzusammenarbeit.

In der Kombination vieler Faktoren wird NEXT nachhaltig wirksam: Gelerntes wird in den Alltag übertragen, die Rückkopplung erfolgt während des Programms. Veränderte Verhaltensweisen bekommen somit eine erste Verstetigung. Das entstandene starke Netzwerk sorgt dafür, dass die Teilnehmenden nach Programmende Sparringspartner haben, mit denen sie intensive Erfahrungen und persönliche Erkenntnisprozesse teilen. Damit werden tragfähige Arbeitsbeziehungen gestärkt und Staffel für Staffel gemeinsame Werte in die Organisation übernommen.

c!

Kerstin Kromer

ist Managing Consultant und Executive Coach und seit 25 Jahren bei der ComTeamGroup. Sie konzipiert und leitet globale Führungskräfte-Entwicklungsprogramme. Seit 2009 unterstützt sie auch die oberen Führungskräfte bei WACKER Chemie.

Gabriele Edmüller

ist seit mehr als 30 Jahren als Referentin im Bereich „Talent Management & Diagnostics“ bei der WACKER Chemie AG tätig. Der Fokus ihrer Tätigkeit liegt auf der Beratung und Unterstützung von Führungskräften, Teams und Mitarbeitenden bei allen Themen der Personal- und Organisationsentwicklung.