



Steil nach oben

Pauls skeptischer Blick nach oben gilt einem 30 Zentimeter langen und nur knapp 15 Zentimeter breiten Plateau. Dieses ist auf der Spitze einer 6 Meter langen Leiter angebracht, die senkrecht auf einer Wiese steht – „schwankt“, wäre wohl noch treffender beschrieben. Aufrecht gehalten wird sie lediglich durch vier Seile in den Händen seiner Teamkollegen.

Die Beschreibung der Aufgabe klingt einfach: Die Leiter hochklettern, mit beiden Füßen auf das Podest steigen, fünf Sekunden stehen bleiben und sich dann nach hinten zurückfallen lassen. Dann werden vier weitere Teammitglieder die Sicherungsleine an Pauls Rücken festziehen und ihn sicher zu Boden schweben lassen. Aber spätestens auf der Hälfte der Leiter weiß Paul, dass es nicht nur auf Mut und sein eigenes Geschick ankommt, um dorthin zu gelangen. Vielmehr bedarf es einer funktionierenden Kommunikation mit seinen Kollegen an den Halteseilen sowie einer gehörigen Portion Vertrauen in die vier, die ihn im Falle eines Absturzes auffangen sollen.



1. Am Anfang aller Aufgaben steht die ausführliche Teambesprechung. Die Lösungsansätze werden gemeinsam erarbeitet und diskutiert.

2. Sicherheit ist das oberste Gebot. Für den Fall eines Absturzes müssen die Teilnehmer von ihren Teamkollegen ausreichend gesichert werden.



1



2

Was wie eine Episode aus einer Action-Serie klingt, nennt sich „Outdoor-Exercise“ und ist ein Bestandteil der Kickoff-Woche im Rahmen des Celanese ELF-Programms. ELF steht für „Emerging Leaders Forum“ und stellt ein Modul des integrierten Leadership Development-Prozesses der Celanese AG dar. Das Emerging Leaders Forum ist ein Entwicklungsprogramm für junge Nachwuchskräfte, die das Potenzial besitzen, innerhalb der nächsten Jahre eine globale Führungsfunktion im Unternehmen einzunehmen.

Die Zusammensetzung der Teilnehmer ist ganz im Sinne des „ONE Company“- Ansatzes: international sowie geschäfts- und funktionsübergreifend. So treffen hier unter anderem IT-Spezialisten, Controller, Produktionsleiter und Marketing-Manager aus Europa, Nordamerika und Asien zusammen, die oftmals geschäftlich noch nichts miteinander zu tun hatten – geschweige denn sich persönlich kennen. Daher dient die Kickoff-Woche vor allem dem Team-

Building, also dem Aufbau einer funktionierenden Gruppe, die verschiedene Herausforderungen eigenverantwortlich und zielgerichtet bewältigen kann.

Ein wesentlicher Aspekt der Kickoff-Woche ist es, Verständnis für kulturelle Unterschiede und teamorientierten Umgang mit den individuellen Persönlichkeitsprofilen und Arbeitsweisen der einzelnen Kandidaten zu schaffen. So profitiert die Gruppe beispielsweise von den Statik-Kenntnissen eines Produktionsleiters bei der optimalen Ausrichtung und Stabilisierung der Leiter genauso wie von den analytischen Fähigkeiten eines Controllers bei der simulierten Aufgabe, einen Computercode in 180 Sekunden zu entschlüsseln. Aber erst das gemeinsame Lernen, die gegenseitige Unterstützung und das aufgebaute Vertrauen zueinander ermöglichen die Bewältigung der gestellten Herausforderungen – für jeden Einzelnen und gemeinsam als Team.

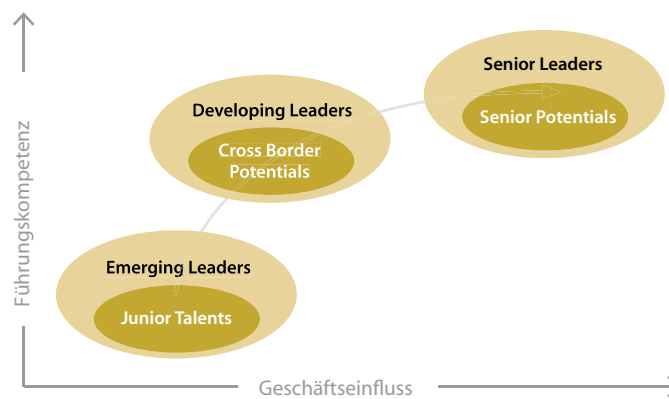
Der Celanese Leadership Development Prozess

In einem intensiven Beurteilungsprozess identifiziert Celanese weltweit Mitarbeiter, die besonderes Potenzial zur Übernahme einer zentralen Führungsfunktion im Unternehmen zeigen. In Abhängigkeit davon, in welchem Karriereabschnitt sie sich befinden und welchen Grad an Führungskompetenz sie bereits besitzen, werden drei Gruppen von Potenzialkandidaten oder „High Potentials“ unterschieden: Junior Talents, Cross-Border Potentials und Senior Potentials.

Für diese Potenzialkandidaten bietet Celanese spezielle Entwicklungsmodule zusätzlich zu den regulären Führungskräfte-Trainings an. Jedes Modul ist auf die Bedürfnisse der jeweiligen Potenzialgruppe zugeschnitten und beinhaltet Interaktionen mit dem Celanese Senior Management.

Ziele des Corporate LD Programms

Junior Talents	<ul style="list-style-type: none"> Selbstorganisiertes Lernen mit Prozessverantwortung Multikulturelles Verständnis und Teamarbeit Steuerung von Gruppendynamiken Arbeiten in virtuellen Teams
Cross-Border Potentials	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsübergreifendes Networking Sichtbares Profil gewinnen Verständnis der persönlichen Stärken & des Weiterentwicklungsbedarfs Gestaltung und Ausführung eines individuellen Entwicklungsplans
Senior Potentials	<ul style="list-style-type: none"> Verständnis von Führungsstilen Coaching Weiterentwicklung anderer Vermittlung von aussagekräftigem Feedback Umfassende Förderung von Mitarbeitern



Neben dem Outdoor Training steht eine unternehmensbezogene Praxisarbeit im Mittelpunkt der Kickoff-Woche des ELF-Programms. Dem gesamten Team wird eine geschäftsübergreifende Projektaufgabe gestellt, entwickelt von dem Celanese Leadership Development Council, dem neben dem Vorstand auch die Geschäftsverantwortlichen der Segmente sowie die Leiter der Shared Services und Corporate Funktionen angehören. Für die Erarbeitung von Lösungsansätzen haben die ELF-Teilnehmer vier Monate Zeit. Da sie die Projektarbeit parallel zu ihren eigentlichen Jobs durchführen, findet die globale Teamarbeit ausschließlich virtuell mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologie statt.

In den nächsten Monaten gilt es nun, über fünf Geschäftssegmente und drei Kontinente hinweg ein gemeinsames Ziel zu erreichen: die Erarbeitung einer überzeugenden Lösung. Die Arbeitsergebnisse werden anschließend bei einer Abschlussveranstaltung dem Leadership Development Council präsentiert. Für alle Teilnehmer des ELF-Programms eine große Chance, sich dem Top-Management der Celanese AG als Hoffnungsträger von morgen zu empfehlen. ◀