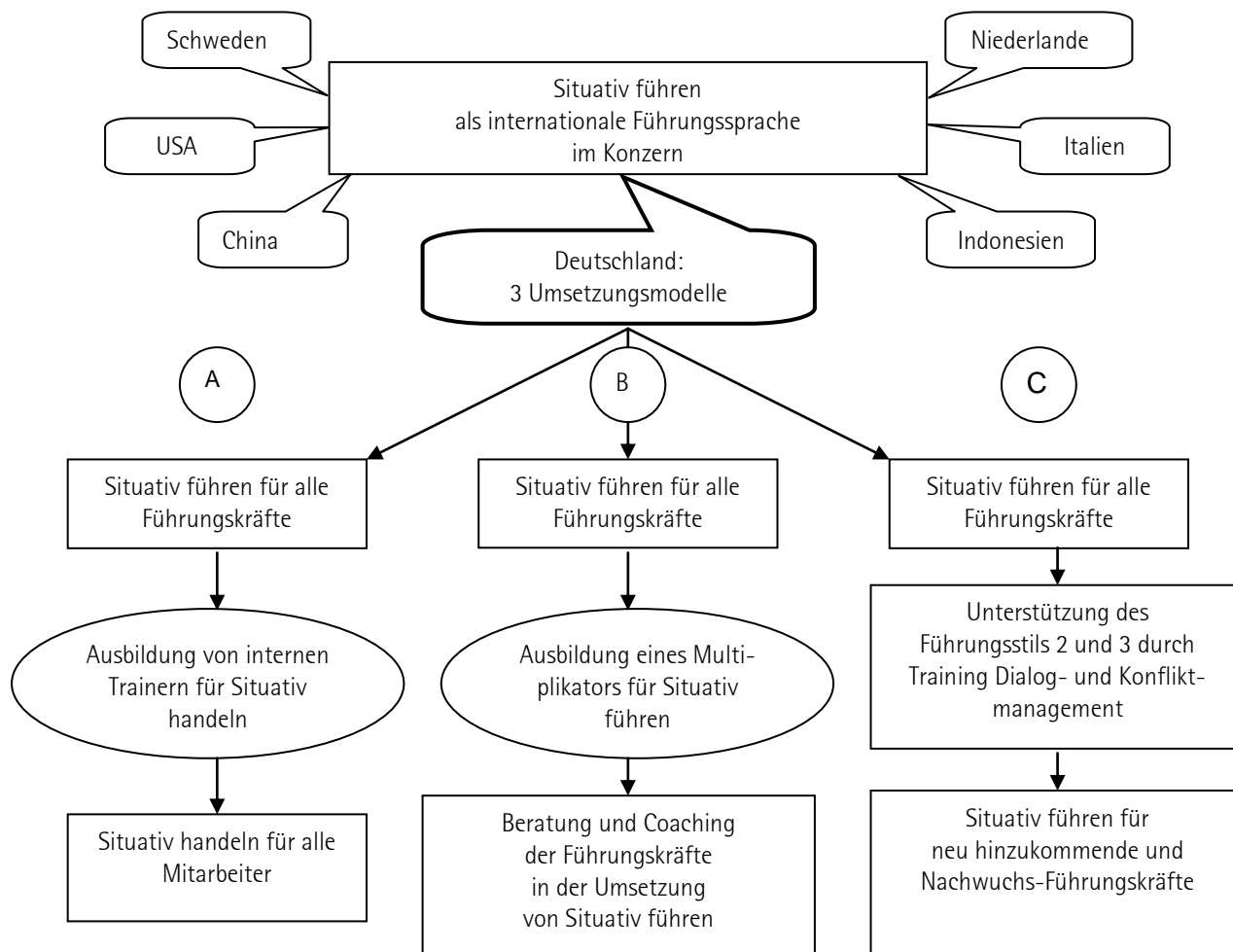
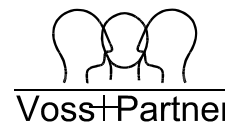


7 Länder – eine Führungssprache

Projektbericht 30



Zu diesem Bericht

Im Bereich Chemie schlossen sich in den letzten Jahren viele Unternehmen zu global agierenden Konzernen zusammen. Häufig resultiert daraus eine strategische Neuausrichtung, der die einzelnen Gesellschaften in unterschiedlicher Weise nachkommen.

Die Besonderheit dieses Projekts liegt in der länderübergreifenden Implementierung eines Führungsmodells. Es zeigt, dass unterschiedliche Umsetzungswege zum gleichen Ziel führen: Effizientere Zusammenarbeit über Ländergrenzen, sprachliche und kulturelle Barrieren hinweg.

7 Länder – eine Führungssprache

Projektbericht – Seite 1



Situation

Das Headquarter des Konzerns entschied, weltweit ein einheitliches Führungssystem zu etablieren. Eine verbindliche Führungssprache sollte die Steuerung und Zusammenarbeit der globalen Units erleichtern. Das Unternehmen ist in Schweden, Deutschland, Italien, in den Niederlanden und in den USA, in China und Indonesien vertreten.

Die Entscheidung fiel auf das weltweit bewährte Führungsmodell von Blanchard (Situational Leadership II). Das Trainingskonzept ist in 35 Sprachen verfügbar und an die landesspezifische Kultur der Manager angepasst.

Das internationale Roll-out startete mit einer zweitägigen Schulung für etwa 300 Manager aus den sieben Ländern. Die Gesellschaften in den einzelnen Ländern wurden in der Umsetzung durch die vor Ort ansässigen Partner der Ken Blanchard Companies betreut.

Aufgabenstellung

Die deutschen Tochtergesellschaften ließen sich bei der Implementierung von Situativ führen – SLII® durch Voss+Partner als deutschsprachigem Blanchard-Lizenzpartner unterstützen. Die Aufgabe bestand darin, Situativ führen – SLII® in allen Gesellschaften und durch alle Hierarchie-Ebenen in gleicher Qualität zu verankern.

Die Unternehmen sind an verschiedenen Standorten im Bundesgebiet angesiedelt und unterscheiden sich in ihrer Größe und Struktur. Die ungleichen Rahmenbedingungen sowie die individuellen Kundenwünsche ergaben unterschiedliche Bedarfe, die im Trainingskonzept berücksichtigt wurden. So entstanden drei Vorgehensweisen mit unterschiedlichen Schwerpunkten (s. Grafik).

Umsetzung

1. Schritt – für alle Standorte identisch

In einem ersten Schritt lernten die Führungskräfte aller deutschen Gesellschaften das Modell des partnerschaftlichen Führens kennen und anwenden. Die zweitägigen Seminare fanden kurz hintereinander jeweils firmenintern statt.

Zwei Monate nach dem Training verhalf ein Transferitag den Führungskräften zu größerer Verhaltenssicherheit bei der Umsetzung des Gelernten in der Praxis.

2. Schritt – an die Standorte angepasst

Standort A

Das Führungskonzept hält mit dem Trainingsprogramm Situativ handeln® auch Instrumente für Mitarbeiter ohne Führungsfunktion vor. Diese befähigen die Mitarbeiter, sich passgenau die Unterstützung von ihrer Führungskraft zu holen, die sie für ihren Arbeitserfolg aktuell benötigen.

Die Unternehmensleitung des Standortes A entschied sich aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl dafür, eigene Trainer für das Programm auszubilden. Diese vierköpfige Mannschaft absolvierte zunächst eine Trainer-Grundausbildung bei Voss+Partner. Sie vermittelt die Grundlagen des Trainerhandwerks wie persönliche Wirkungsmittel, Umgang mit Medien und Kommunikationsgrundlagen.

In einer dreitägigen Trainerausbildung wurden die vier Mitarbeiter im Programm Situativ handeln® geschult. In der Anfangsphase standen die Voss+Partner-Mastertrainer für ein individuelles Coaching zur Verfügung. Nun hat das Unternehmen das Know-how im eigenen Hause und kann die Mitarbeiter jederzeit zielgerichtet unterstützen.

7 Länder – eine Führungssprache

Projektbericht – Seite 2



Standort B

legte den Schwerpunkt auf die kontinuierliche Begleitung der Führungskräfte. Ein interner Prozessbegleiter aus dem Führungskreis erhielt bei Voss+Partner die Trainerausbildung für Situativ führen – SLII®. In Einzel- oder Gruppencoachings verhilft er den Führungskräften zur routinierten Anwendung des situativen Führens.

Der interne Prozessbegleiter macht auch die Mitarbeiter in kleinen Gruppen mit dem Konzept Situativ führen – SLII® vertraut. Damit unterstützt er die Führungskräfte dabei, die besondere Sprache des Führungskonzepts im täglichen Miteinander zu verankern.

Standort C

Der Standort C zeichnete sich durch einen hohen Anteil an jungen Führungskräften aus. Im Führungstraining zeigte sich ein zusätzlicher Trainingsbedarf in der Gesprächsführung. Das angemessene Kommunikationsverhalten trainierten die Juniormanager in den Seminaren Dialog- und Konfliktmanagement bei Voss+Partner.

Weitere Entwicklungen

Für alle Standorte gilt: Neu in das Unternehmen kommende und Nachwuchs-Führungskräfte absolvieren das Situativ führen-Programm ebenfalls bei Voss+Partner, wo es in regelmäßigen Abständen stattfindet.

Punktuelle Weiterbildungsbedarfe, die sich aus dem Trainingsverlauf ergeben, werden durch das offene Seminarangebot von Voss+Partner abgedeckt. Beispielsweise besuchen einzelne Führungskräfte die Seminare zum DiSC®-Persönlichkeitsprofil.

Projektergebnis

Die vorgestellten Verfahrensweisen unterstützen die unterschiedlichen Bedarfe der Unternehmen und sichern die Nachhaltigkeit der neuen Führungskultur an allen Standorten.

Durch die Multiplikatoren einerseits und die Aktivierung der Mitarbeiter andererseits („Empowerment“) wächst das Wissen und Können im Umgang mit Situativ führen – SLII®. Die neue Führungskultur verankert sich quer zu den Hierarchien. Situativ führen – SLII® ist heute Teil einer lebendigen und partnerschaftlichen Führungskultur.

Die auf internationaler Ebene tätigen Manager profitieren von der einheitlichen Sprache, die die Zusammenarbeit spürbar erleichtert und messbar effizienter gestaltet.

Für den Gesamtkonzern lässt sich sagen, dass sich die Investition gelohnt hat: Der weltweit einheitliche Führungscode verkürzt Entscheidungsprozesse, das macht das Unternehmen im globalen Markt schnell und beweglich. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind kompetent und motiviert, in dem was sie tun. Daraus resultiert Unternehmenserfolg.

... auf die Menschen kommt es an!