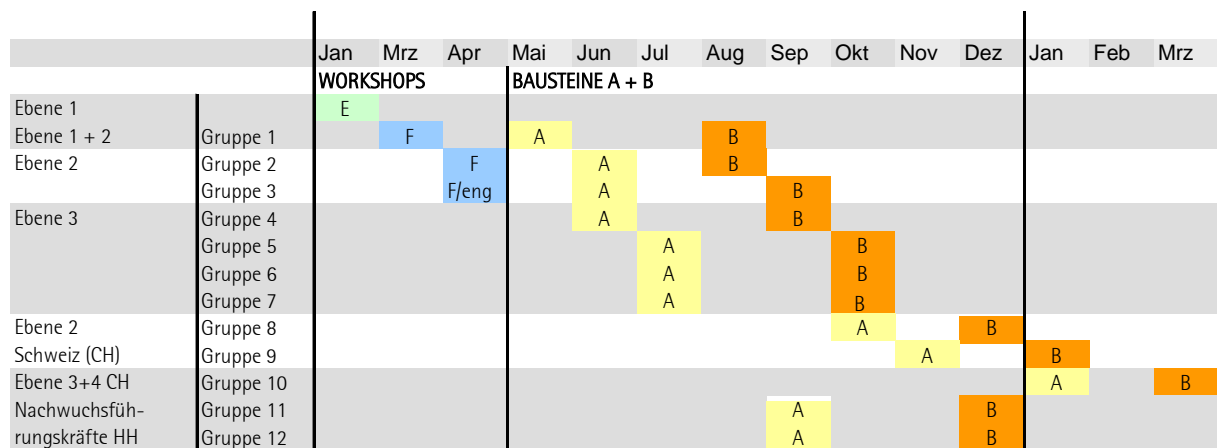


Konzernweites Führungskräfte- Entwicklungs-Programm

Projektbericht 29 (Maschinenbau)



Konzernweites Führungsentwicklungs-Programm für einen internationalen Maschinenbaukonzern



Ebene 1 = Vorstände der Konzern- Holding + Geschäftsführer der Sparten-Holding
Ebene 2 = Geschäftsführer der Tochtergesellschaften
Ebene 3 = Bereichsleiter, Abteilungsleiter
Ebene 4 = alle weiteren Führungskräfte

E Executive- Workshop	F Führungs- Workshop	F/eng Führungs- Workshop englisch	A Zeitmanagement Situativ führen DISG® Persönlichkeitsprofil	B Dialog-Management Erfolg mit Arbeitszielen Mitarbeitergespräche führen
------------------------------------	-----------------------------------	---	--	--

Zu diesem Bericht

Dieser Bericht zeigt, wie in einem international aufgestellten Maschinenbaukonzern ein konzernweites Programm zur Führungsentwicklung erfolgreich umgesetzt wurde. Das Unternehmen agiert mit einer Vielzahl von Gesellschaften in Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika.

Situation

Im Vorstand wurde entschieden, eine systematische Personalentwicklung für das gesamte Unternehmen in Gang zu setzen.

Im Vordergrund stand das Ziel

- konzernweit Orientierung zu geben
- international eine gemeinsame Führungssprache zu implementieren

Dazu waren wirksame Programme in mehrsprachiger Verfügbarkeit erforderlich, z. B. das Management-Modell Situativ führen von Blanchard und das DiSG® Persönlichkeitsprofil.

Aufgabenstellung

Aufgabe für Voss+Partner war die Einführung und Umsetzung des Führungsentwicklungs-Programms für den deutschsprachigen Raum. Höchste Priorität galt dabei der Einführung eines strukturierten Mitarbeitergespräches.

Alle Führungskräfte sollten top-down stufenweise vom 2. Quartal bis Ende des Jahres eingebunden werden, d. h.:

- über eine gemeinsame Führungssprache verfügen,
- nach überprüfbaren Leistungs- und Verhaltenszielen führen
- die Zielerreichung kontrollieren
- ihr Führungsverhalten partnerschaftlich gestalten und ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, eigene Probleme selbst zu lösen
- die Kunst eines strukturierten Mitarbeitergespräches beherrschen.

Mit dem Vorstand und der Personalentwicklung wurden aufbauende Trainingsinhalte definiert. Diese sollten verbindlich für alle 180 Führungskräfte in zwei Bausteinen zu je 5 Tagen trainiert werden (s. Anhang).

Methodik

Zentrale Anforderung an die Trainings war der Erwerb von solidem Führungs-Handwerkszeug, das im Alltag rasch und wirksam einsetzbar ist.

Bei einer Gruppengröße von maximal 15 Teilnehmern wird ein hoher Übungsanteil im Training gewährleistet. Gesprächsübungen werden in Kleingruppen mit Beobachtern durchgeführt. Diese geben nach dem Gespräch Feedback nach festgelegten Kriterien.

Um die Nutzung des Gelernten im Alltag zu sichern, wird der Trainingsinhalt nach einem zeitlichen Abstand wieder aufgenommen und vertieft.

Umsetzung

1. Kick-off-Veranstaltung mit den Vorständen

Im Januar startete das Projekt mit einem 1,5-tägigen Executive-Workshop für die Konzernleitung.

Das Trainingskonzept wurde vorgestellt und diskutiert, die darin enthaltenen internationalen Modelle Situativ führen – SLII® und DiSG® vertieft.

Die Leitsätze und Werthaltungen des Unternehmens bildeten den „roten Faden“ für die Trainingsinhalte des Führungsprogramms.

2. Workshops für die Geschäftsführer in internationaler Tochtergesellschaften

Im März und April fanden zwei zweitägige Führungs-Workshops statt; für eine deutsch-schweizerische Gruppe auf Deutsch, für eine internationale Gruppe in englischer Sprache.

Alle Geschäftsführer machten sich mit dem Gesamtkonzept der Führungsentwicklung vertraut und setzten sich mit dem Modell Situativ führen – SLII® auseinander. Damit wurde die Grundlage geschaffen, um den Entwicklungsprozess top-down umzusetzen und in Gesprächen mit den Führungskräften aktiv zu begleiten.

3. Schulung der Führungskräfte (Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiter)

Von Mai bis September führten drei Trainer von Voss+Partner den ersten Trainingsbaustein für 140 Führungskräfte in Nord- und Süddeutschland durch. Ab August bis Dezember schloss sich für diese Gruppe der zweite Baustein an.

Der zeitliche Abstand zwischen den Bausteinen ermöglichte den Teilnehmern erste Erfahrungen in der praktischen Umsetzung der beiden Kernmodelle. Diese Erfahrungen wurden durch einen Austausch zu Beginn des zweiten Bausteins fruchtbar gemacht.

Als positiv erwies sich, dass die Veranstaltung Führungskräfte aus allen Konzernbereichen zusammenführte. Dies trug zu einem besseren gegenseitigen Verständnis bei.

Im Vordergrund des zweiten Bausteins standen praktische Gesprächsübungen zum konstruktiven Umgang mit Emotionen und zur Zielvereinbarung, die schließlich in das strukturierte Mitarbeiter-Jahresgespräch mündeten.

Im Oktober startete das gleiche Trainingsprogramm für 40 weitere Führungskräfte aus der Schweiz. Der zweite Baustein des Programms wurde Ende März des folgenden Jahres abgeschlossen.

Projektergebnis

Zum derzeitigen Stand ist der Großteil des Führungsentwicklungs-Projekts umgesetzt.

Der Konzern hat im letzten Jahr grundlegende Veränderungen wie Standort-Verlagerungen, Reorganisation von einzelnen Sparten sowie Einsparungen angepackt. Dies hatte Sorgen und Ängste aufseiten der Mitarbeiter zur Folge.

Hier zeigt sich im Besonderen ein Erfolg des Trainings: Die Führungskräfte haben gelernt, dem Bedarf an Information und Orientierung bei den Mitarbeitern souverän zu begegnen. Sie sind kompetent im Umgang mit Emotionen und in der Lage, klärende Gespräche zu führen.

Als ausgesprochen positiv beurteilten alle Führungskräfte das Commitment des Vorstandes. Dies hat dem Entwicklungsprogramm Nachdruck verliehen und dazu geführt, dass das Modell im Unternehmen aktiv gelebt wird.

Feedbacks

Aus Feedback-Gesprächen mit Teilnehmern und Rückmeldungen an die Personalentwicklung wissen wir, dass die Teilnehmer sich für ihre tägliche Führungsarbeit mit all ihren Herausforderungen gut gerüstet fühlen:

- Führungsverhalten, das bisher spontan – „aus dem Bauch heraus“ – erfolgte, wird jetzt mit Hilfe des Führungsmodells bewusst reflektiert. Dadurch gelingt es, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zielgerichtet einzugehen.
- Die zahlreichen Übungen zur Gesprächsführung mit konsequentem Feedback haben zu einer größeren Gelassenheit in der Kommunikation mit den Mitarbeitern geführt. Anstehende Kritik-Gespräche werden beherzter angegangen.
- Die Einbindung der eigenen Mitarbeiter in die Management-Modelle brachte eine größere Offenheit und einen partnerschaftlicheren Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.
- Fertigkeiten zur effektiven Problemlösung konnten auf die Mitarbeiter übertragen werden und haben dadurch zu einer Entlastung der Führungskräfte geführt.

Weitere Entwicklungen

Viele Führungskräfte haben unser Zusatz-Angebot genutzt, von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten ein Feedback auf die eigenen Führungsfertigkeiten zu erhalten. Voss+Partner wertet die Fragebögen elektronisch aus und bespricht sie in 4-Augen-Gesprächen mit den Führungskräften.

Einige Tochterunternehmen nutzten die Gelegenheit, um mit der Unterstützung von Voss+Partner für einzelne Abteilungen einen Teamentwicklungs-Prozess in Gang zu setzen. Hier ist von Vorteil, dass sich die Trainingsinhalte am Modell Situativ führen orientieren. So kann an bekannte Denk- und Handlungsmuster angeknüpft werden.

Nachwuchsführungskräfte haben jederzeit die Möglichkeit, alle Trainingsinhalte in offenen Seminaren bei Voss+Partner kennenzulernen. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass die Führungssprache mit allen dazugehörigen „handwerklichen“ Fertigkeiten langfristig weiterlebt.

Nächste Schritte

Um die positiven Ergebnisse langfristig zu unterstützen, wird für die Mitarbeiter der Führungskräfte im Folgejahr eine Trainingsmaßnahme durchgeführt, in der das Modell Situativ führen – SLII® im Zentrum steht. Ziel des Trainings ist, die Mitarbeiter darin zu ermutigen, Führung aktiv einzufordern und von sich aus das Gespräch mit ihrer Führungskraft zu suchen.

Anhang

Trainingsinhalte Baustein A

Führungstraining – Situativ führen – SLII®

Das Trainingsprogramm macht bewusst, dass es den richtigen Führungsstil nicht gibt, sondern dass Führungskraft ein Einstellen auf die Situation des Mitarbeiters erfordert.

Mit Hilfe eines Analyseinstrumentes bekommen alle Teilnehmer ein Feedback zu eigenen Führungsfertigkeiten.

DiSG® Persönlichkeitstraining

Die Führungskräfte lernen das eigene Verhaltensprofil kennen und wissen, wie sie auf andere wirken. Sie entwickeln erfolgreiche Strategien für die Zusammenarbeit mit anderen Menschen.

Zeit- und Selbstmanagement

trainiert die Wahrnehmung eigener Stärken und Schwächen im Umgang mit der Zeit. Führungskräfte wählen individuelle Arbeitstechniken aus und erarbeiten konkrete Umsetzungsmaßnahmen.

Trainingsinhalte Baustein B

Dialog-Management

Die Führungskräfte können sachliche und persönliche Hindernisse im Gespräch beseitigen und helfen Mitarbeitern, ihre Probleme selbst zu lösen. Sie lernen, das Verhalten des Gesprächspartners zu verstehen, nicht zu billigen. Sie setzen sich durch, ohne zu verletzen.

Erfolg mit Arbeitszielen

vermittelt zielführendes Denken und Handeln: Ziele setzen, planen, erreichen und Ergebnisse überprüfen.

Mitarbeitergespräch

Das Training ist ausgerichtet auf die Einführung in den Gesprächsbogen der Leistungsbeurteilung und praktische Gesprächsübungen für das strukturierte Mitarbeitergespräch.