

## **VERÄNDERUNG DER FÜHRUNGSKULTUR**

Der Kunde, ein sehr erfolgreicher Spirituosenhersteller, beschloss, die Führungskultur vor dem Hintergrund dynamischer Veränderungen im Unternehmen verändern zu wollen, um seine strategischen Ziele für 2020 erfolgreicher umsetzen zu können. Hierfür wurden bereits ein Führungsleitbild sowie Führungsgrundsätze erarbeitet, welche jedoch noch nicht im Detail beschrieben und vor allem nicht in Gänze gelebt wurden. In einem groß angesetzten Entwicklungsprogramm sollte MES<sup>ooo</sup> es ermöglichen, dass sich die Führungskultur und die gesamte Organisation im Sinne der Führungsgrundsätze weiterentwickeln, was mittels eines sehr stärkenorientierten, flexiblen Ansatzes, einem Fokus auf jedes Individuum sowie dem Prinzip der Selbstverantwortung voll erreicht wurde. 2014 wurde das Projekt mit dem HR Excellence Award ausgezeichnet.

### **DIE AUFGABE**

- Konzeption eines Führungskräfteentwicklungsprogrammes, das die neuen Führungsgrundsätze lebendig werden lässt
- Es sollte individuell auf jeden Teilnehmer zugeschnitten sein, jeden persönlich berühren und gleichzeitig das Führungsteam als Ganzes weiterbringen
- Innovative Ansätze, wissenschaftlich fundierte Methoden sowie die Verankerung in der Unternehmensstrategie waren zugrundeliegende Anforderungen an das Programm

### **UNSER LÖSUNGSWEG**

- Orientierung am Prinzip „Stärken stärken“, um im Sinne der positiven Psychologie die positiven Seiten der Führungskräfte zu fördern
- Gemeinsame Konkretisierung der Führungsgrundsätze: Im Führungskreis wurden Definitionen und erfolgsrelevante Verhaltensweisen entwickelt, welche Grundlage für die Ausgestaltung des weiteren Programms (Standortbestimmung und Entwicklung) darstellten
- Individuelle Standortbestimmung mittels verschiedener Bausteine, wie z. B. Methoden zur Selbsteinschätzung (Testverfahren, 360°Feedback, Teamfeedback), die von den Teilnehmern eigenverantwortlich gewählt werden konnten
- Ausgestaltung einzelner Bausteine zur Entwicklung (Führungstraining, Strength-Workshop, Coaching, kollegiale Beratung, Teamworkshop), welche wiederum von den Teilnehmern selbst gewählt wurden
- Gestaltung und Umsetzung einer unternehmensinternen Website als Plattform rund um das Programm
- Weiterführende Implementierung der Führungsgrundsätze in einen kalibrierten Entwicklungsdialo

### **DIE ERGEBNISSE**

- Die Beteiligung und das Engagement der Führungskräfte während des gesamten Programmes war deutlich höher als zu Beginn erwartet und geplant, da auch zunächst sehr kritische Teilnehmer im Laufe der Zeit den Mehrwert für sich und das Unternehmen erkannten.
- Das Programm hatte einen solch nachhaltigen Einfluss auf die Führungskultur, dass die obere Führungsmannschaft beschloss im darauffolgenden Jahr auch die untere Führungsebene mittels eines solchen Programmes zu entwickeln.