

CASE STUDY

Steigerung der Schlagkraft durch Führungskräfte-Training und -Coaching

Problemstellung:

Ein mittelständischer Verpackungsmittelhersteller war stark von seinem Gründer und Geschäftsführenden Gesellschafter geprägt. Jede Entscheidung wurde von ihm getroffen, während sich die Mitarbeiter in einer rein ausführenden Rolle befanden.

Der Geschäftsführende Gesellschafter erkannte die sich daraus ergebende Vulnerabilität seines Unternehmens und wollte auch seine persönliche Belastung durch das operative Geschäft einschränken. Vor dem Hintergrund einer angedachten Nachfolgeregelung sah er auch, dass sein Unternehmen kaum übertragbar war, solange eine so hohe Abhängigkeit von seiner Person bestand.

Er beauftragte Dr. Boysen Consulting damit, ihn bei der Einführung einer zweiten Führungsebene zu unterstützen, die das operative Geschäft perspektivisch selbständig managen sollte.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen Consulting analysierte zunächst die Geschäftsprozesse, optimierte sie in Arbeitsgruppen mit den Beteiligten und dokumentierte sie in Form anschaulicher Ablaufdiagramme. Im Anschluss gliederte Dr. Boysen mit den Beteiligten die Prozesse in sinnvoll abgegrenzte Aufgabenbereiche, die in Form von Funktionsbeschreibungen für die leitenden Mitarbeiter dokumentiert wurden. Von diesen Funktionsbeschreibungen leitete Dr. Boysen Consulting Anforderungsprofile für die Funktionsinhaber ab und besprach sie mit den betroffenen leitenden Stelleninhabern in Einzelgesprächen.

Die leitenden Mitarbeiter wurden dann aufgefordert, Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofile für ihre Mitarbeiter zu schreiben und Personalgespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen. Dabei wurden sie von Dr. Boysen Consulting gecoacht. Am Ende dieser Phase wurden die Funktionsbeschreibungen und die Anforderungsprofile von allen Funktionsinhabern unterschrieben und damit verbindlich eingeführt.

Aus dem Vergleich der Beurteilungen der Funktionsinhaber und den entsprechenden Anforderungsprofilen ergaben sich persönliche, fachliche, akademische oder führungsbezogene Abweichungen. Nun wurde gemeinsam mit den Betroffenen persönliche Entwicklungspläne erstellt.

Es erschien sinnvoll, mit den leitenden Mitarbeitern ein zweistufiges jeweils zweitägiges Führungskräfte-Training durchzuführen. In diesem Training standen die Aspekte der Wertschätzung und der Orientierung, aber auch der Disziplin und der Auseinandersetzung mit Abweichungen von Vereinbartem im Vordergrund.

Ergebnis:

Die Teilnehmer lernten neue Methoden und Werkzeuge kennen, die sie unmittelbar in ihrer Führungspraxis anwenden konnten.

Außerdem schweißte das Führungskräfte-Training die Führungsriege zu einem Team zusammen. Die Teilnehmer lernten, selbst miteinander abgestimmte Entscheidungen zu treffen und sie in der Belegschaft zu vertreten und durchzusetzen.

Durch das Führungskräfte-Training und die Coaching-Begleitung der Führungskräfte on-the-job bildete sich innerhalb von sechs Monaten eine schlagkräftige zweite Führungsebene, die das operative Geschäft managen konnte.

Der Geschäftsführende Gesellschafter musste allmählich lernen „loszulassen“, wobei ihm Dr. Boysen Consulting half. In der Folge konnte er sich viel intensiver als bislang mit strategischen Themen befassen. Durch die erarbeitete Unabhängigkeit des Geschäftes vom Geschäftsführenden Gesellschafter konnte das Geschäft stabilisiert werden. Außerdem stieg der Unternehmenswert für eine angedachte Nachfolgeregelung, weil das Geschäft durch die personelle Unabhängigkeit nun erst fungibel geworden war.