

Kundenanfrage:

„Als Geschäftsführer scheint mir, unsere Führungspraxis blockiert weiteres Wachstum. Ich weiß nicht, woran es hapert. Haben wir wirklich die richtigen Leute und geht unsere Führungsmannschaft mit den Mitarbeitern richtig um?“

Unsere Beratungsarbeit:

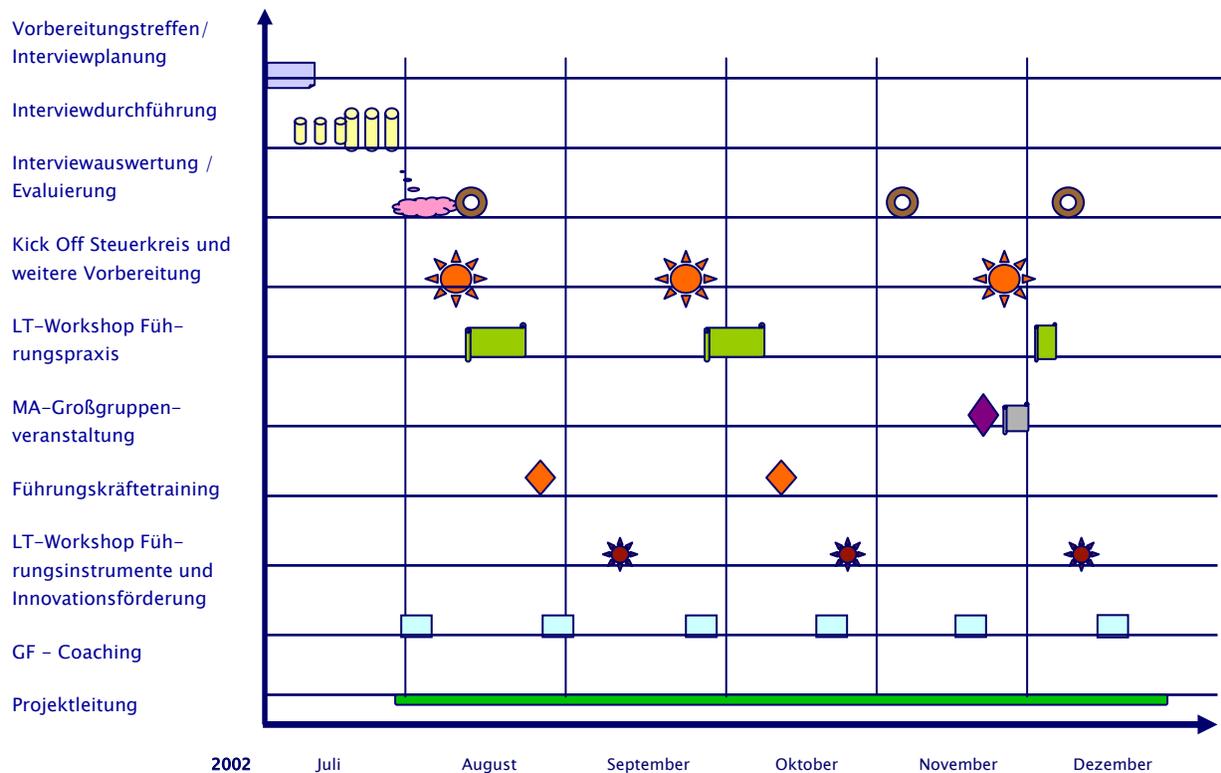
Ausgangssituation:

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Produktionsbetriebes mit 800 Mitarbeitern aus der Chemiebranche möchte den bisherigen strategischen Wachstumskurs seiner Firma beschleunigen. Grundsätzlich, so seine Äußerung, ist er mit der Führungspraxis seiner Abteilungsleiter zwar zufrieden, aber es erscheint ihm fraglich, ob einzelne Personen wirklich, wie verabredet, vorgehen und ob das Potential einzelner Mitarbeiter wirklich gefordert und gefördert wird. Dies hält er aber für dringend erforderlich um die Wachstumsstrategie seines Unternehmens umzusetzen. Die Kultur seines Unternehmens beschreibt der seit 5 Jahren verantwortliche Betriebswirt als offen und hemdsärmelig direkt. Auf Nachfrage schränkt er ein, dass es doch Schwierigkeiten mit dem offenen Austragen von Auseinandersetzungen gibt und manchmal der Umgangston mit Mitarbeitern recht rüde und befehlsartig sei. Die Information und Einbindung von Mitarbeitern beurteilt der Geschäftsführer als „wahrscheinlich spärlich und mangelhaft“. Auf die Nachfrage nach dem wünschenswerten Ergebnis eines Beratungsprojektes führt er schließlich an, dass er vor allem wissen möchte, was seine Führungskräfte wirklich können und wo sie besser mit Mitarbeiter kommunizieren können bzw. wo Abteilungsleiter die Innovationskraft („wirklich wachsen werden wir nur, wenn uns dank innovativer Neuentwicklung die Verdrängung von Mitbewerbern gelingt“.) steigern können.

Erste Schritte & wesentliche Elemente der Beratungsarbeit:

- Recherche im Markt- & Wettbewerbsumfeld des Kunden.
- Diagnostisches Erfassen und verdichtende Analyse des Veränderungsbedarfes. Dazu werden persönliche Interviews mit einzelnen Vertretern des Unternehmens durchgeführt und ausgewertet.
- Rückspiegelung zentraler Ergebnisse der Interviews sowie der Beraterhypothesen zum Veränderungsbedarf.
- Überprüfung der Beraterhypothesen durch die Vertreter des Kunden und gemeinsame Festlegung des Veränderungsbedarfes
- Gemeinsame Vereinbarung zur Vorgehensweise im weiteren Projektverlauf
- Durchführung des Beratungsprojektes mit anschließender Review und Ergebnisevaluation

Chronologische Vorgehensweise



Vom Auftraggeber formulierte Erfolgsfaktoren nach Projektabschluss:

”

- ⇒ Einbindung wesentlicher Key-Player des Unternehmens in die Erfassung und Festlegung des Veränderungsbedarfes. Trotz des Aufwandes hat sich auch die Information und Einbindung aller Mitarbeiter während der Großveranstaltung bewährt. Ich hätte nicht gedacht, dass es möglich ist in so kurzer Zeit so viele Personen zu erreichen.
- ⇒ Individuelle Beratung und genügend Zeit „hinter verschlossenen Türen“, wo ich mir als Geschäftsführer über die Ausrichtung der Firma, meine Einschätzung zu einzelnen Führungskräften und auch mein eigenes Kommunikations- und Delegationsverhalten klar werden konnte.
- ⇒ Anpassung von Veränderungsschritten an unsere zeitlichen Möglichkeiten. Neben dem Tagesgeschäft haben wir die notwendige Zeit für das Beratungsprojekt investiert, was manchmal zu ganz schönen Belastungen einzelner geführt hat.
- ⇒ Die Konfrontation mit den Marktentwicklungen und den Aktivitäten einzelner Mitbewerber. Das war für uns ein heilsamer Schock und hat uns in Aktion gebracht, unsere eigenen Wege zu finden und kontinuierlich zu gehen.

”