

Wirksame Führung im Mittelstand

Projektbeispiele zum Thema Führen in Veränderungssituationen

Anton Mayer
Training+Beratung
Personalmanagement

93053 Regensburg - Hanngasse 12 - Mobil 01520/98 20 807



Mein Fokus:
Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen, bei denen HR-Expertise erforderlich ist.

Berufliche Stationen

- Trainer und Berater Führungskräfte- und Personalentwicklung, Akademie Bayerischer Genossenschaften
- Senior Berater Vergütungsmanagement, HayGroup GmbH
- Leiter Personal, Mittelbayerischer Verlag KG
- Projektleiter Vergütungsmanagement, Unternehmensgruppe Reinhausen

Ausbildungen

- Zertifizierter Trainer und Berater, ADG/BDVT
- Systemischer Berater, Professio
- Konzeption von Vergütungssystemen, Stellenbewertung, HayGroup GmbH

Meine Erfahrungen

- 20 Jahre praktische Erfahrung als Berater und Personalleiter/-manager in mittelständischen Unternehmen
- Fundierte arbeitsrechtliche Kenntnisse und Erfahrungen
- Ergebnisverantwortung für strategische und operative Personalmaßnahmen (Restrukturierung, Prozessoptimierung, Vergütung, Personalentwicklung etc.)

Praxisbeispiel 1: Gemeinsames Führungsverständnis entwickeln und leben

Unternehmen

- Lokal geprägtes Familienunternehmen, forcierte Internationalisierung mit weltweiten Niederlassungen, starkes Wachstum, ca. 320 Mitarbeiter in Deutschland, weltweit ca. 500 Mitarbeiter

Ziele

- Einen einheitlichen Rahmen und Bewusstsein für Führung schaffen und Führungsverantwortung sukzessive von der Geschäftsführung auf die Führungskräfte (Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Meister) übertragen
- Personalentwicklung systematisieren und forcieren, z.B. durch jährliches Mitarbeitergespräch

Training

- **Kick-off + Baustein 1: Rolle, Aufgaben und Verantwortung als Führungskraft**
 - Mein Werkzeugkasten als Führungskraft
 - Ein gemeinsames Führungsverständnis im Unternehmen entwickeln und leben
- **Baustein 2: Kommunikation in der Führungspraxis**
 - Erfolgreiche Gesprächsführung und Information
 - Umgang mit Konflikten und kollegiale Praxisfallberatung
- **Baustein 3: Das jährliche Mitarbeitergespräch erfolgreich führen**
 - Als Basis für zielorientierte Führung und systematische Personalentwicklung nutzen
 - Training des Mitarbeitergesprächs
- **Baustein 4: Review Change-Prozess Führungskräfteentwicklung**
- Ergänzt wurden die jeweils zweitägigen Trainings durch Transferprojekte, begleitende Arbeit in Kollegenteams, interne Praxistage sowie durch die Prozessbegleitung mit der Geschäftsführung.

Praxisbeispiel 2: Führen in schwierigen Zeiten – Verantwortung übernehmen

Unternehmen

- Regionales, mittelständisches Dienstleistungsunternehmen, das in einem intensiven Wettbewerb steht.
- Neugestaltung der Strukturen und Prozesse in einem zentralen Unternehmensbereich mit ca. 130 Mitarbeitern.

Ziele

- Einführen von Führungsstrukturen, die bisher in dieser Form nicht vorhanden waren.
- Den Führungskräften das nötige Wissen und Können vermitteln und sie in ihrer neuen Rolle stärken.
- Alle Mitarbeiter in den gezielten Entwicklungsprozess einbeziehen und Akzeptanz und Erfolg des Veränderungsprozesses sichern.

Training/Begleitung

Der Prozess dauerte gut drei Jahre und wurde sukzessive entwickelt:

- Start-Workshop: Unsere Verantwortung als Führungsteam
- Trainingsbaustein 1: Führung leben – Haltung und Handwerkszeug
- Trainingsbaustein 2: Führen von Teams
- Trainingsbaustein 3: Veränderungen professionell gestalten
- Change-Begleitung 1: Qualität und Produktivität sichern – Von „Jeder kann alles“ zur Spezialisten-Organisation (Workshops mit Stelleninhabern und Führungskräften zur Rollenklärung)
- Change-Begleitung 2: Alle Mitarbeiter an der Weiterentwicklung beteiligen – 10 Teamworkshops mit allen Mitarbeitern des Bereichs + 2 Workshops mit den Führungskräften zur Umsetzungsunterstützung

Praxisbeispiel 3: Führen in Veränderungssituationen

Unternehmen

- Mittelständisches, familiengeführtes Unternehmen im Bereich Elektrotechnik, weltweit tätig, ca. 1.400 Mitarbeiter
- Erfolgskritisch: Qualität, Innovation und rationelle Herstellung
- Herausforderung: Die neue Strategie wirksam umsetzen!

Trainingsziele

- Veränderungen professionell führen: Strategie- und Zielorientierung
- An konkreten Veränderungsprojekten praxisnah lernen und arbeiten
- Das Netzwerk der Change-Akteure intensivieren und methodisch weiter entwickeln

Teilnehmer

- 25 Akteure in Veränderungsprojekten (Führungskräfte, Projektleiter, Spezialisten) in einer großen Gruppe, um den persönlichen Kontakt der Veränderungsakteure über das gesamte Unternehmen aufzubauen und zu stärken.

Ablauf

- 3 Seminarmodule und 2 Praxistage (insgesamt 9 Trainingstage); geleitet von 2 Trainern
- Fokus: Sich praktisches und persönliches Rüstzeug erarbeiteten, um Veränderungsprojekte erfolgreich zu führen
 - Change-Kompetenz, Prozesskompetenz, Kommunikative Kompetenz, Persönliche Kompetenz
- Die Geschäftsleitung absolvierte selbst das etwas komprimierte Curriculum, um den Lernprozess gezielt unterstützen zu können.

Zielvereinbarung/Mitarbeiterbeurteilung

- Konzeption von Führungsinstrumenten (Zielvereinbarung, Mitarbeiterbeurteilung) und Begleitung des Einführungsprozesses durch Training und Coaching

Einführung von neuen Vergütungssystemen

- Training der Führungskräfte zu den Inhalten und Regularien des Vergütungssystems und zur Gesprächsführung gegenüber den Mitarbeitern in der Einführungsphase

Trennungsgespräche

- Training und Coaching von Führungskräften für das Führen von Trennungsgesprächen im Rahmen von Restrukturierungsprozessen

Gestern Mitarbeiter, heute Führungskraft

- Training von Führungskräften, die erstmals eine Führungsrolle übernehmen

Teamentwicklung und Change-Management als Führungsaufgabe

- Beratung und Coaching von Führungskräften zur Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen und Change-Prozessen; Moderation von Team-Workshops

Moderation von Strategie-, Ziele- und Restrukturierungs-Workshops

- Konzeption und Begleitung des Prozesses inkl. der Review-Workshops

Erfolgsfaktoren: Gezielte Planung der Inhalte und des gesamten Trainingsprozesses

Beispiel:

