

**TRAININGSKONZEPT.** Es gibt viele Gründe, ein einheitliches Personalentwicklungsprogramm flächendeckend für alle Führungskräfte einer Firma zu starten. Bei der EUROPART GmbH in Hagen-Haspe sollten die Führungskräfte lernen, „bewusster zu führen“ und ihre Rolle als Führungskraft professioneller auszugestalten. Das Unternehmen ist Europas führender Händler für Nutzfahrzeuersatzteile und Werkstattbedarf.

# Bewusster führen

Das einstige Familienunternehmen, dessen Führungskultur stark auf den Inhaber zugeschnitten war, wurde im Jahr 2011 von Finanzinvestoren übernommen. Auf dem Weg zu einem prozess- und ergebnisorientierten Unternehmen wurde unter anderem die Führungskultur eingehend analysiert.

Wie bei vielen anderen Unternehmen auch geschah Führung viel zu intuitiv und oft einfach unbewusst. Langjährige Führungskräfte hinterfragten ihre Art zu führen meist nicht mehr, glichen sie nicht mit den Unternehmenswerten ab. Junge Führungskräfte bekamen keine verlässlichen Leitplanken und Werkzeuge – ebenso wenig wie eindeutig definierte Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Oft wurde das Führen von Mitarbeitern im stressigen Arbeitsalltag vergessen oder es wurde ihm ein zu niedriger Stellenwert beigemessen. Und genau das wollte die Geschäftsführung mit einer umfassenden Trainingsoffensive, die sich vorerst auf die 100 Führungskräfte in Deutschland beschränkte, ändern. Das Ziel: Führung soll bewusster geschehen, verbindlich sein, mit klar definierten Erwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter – und in jedem Fall keine Einbahnstraße.

## Rückzug auf eine Expertenposition war möglich

Die Trainingsoffensive bekam den Namen „Leadership@Europart“ und wurde zusammen mit dem Institut für Management-Entwicklung (IME) in Bielefeld konzipiert und durchgeführt. „Das wesentliche Ziel war, dass sich alle Führungskräfte auf das Thema ‚Führung‘ einlassen sollten“, erläutert Christian Risse,

Senior Berater des IME und Projektleiter in diesem Programm. „Daher stand im Vordergrund, dass die Führungskräfte die Bedeutung und Verantwortung ihrer Tätigkeit erkennen und konkrete Werkzeuge erlernen.“ Gemeinsam wurde ein praxisnahes und nachhaltiges Qualifizierungskonzept entwickelt. Alle rund 100 (deutschen) Führungskräfte unterhalb der Geschäftsführungsebene wurden in der Anwendung grundlegender Führungsinstrumente und in der Führungskommunikation geschult. Die Maßnahme bestand aus folgenden fünf Modulen, denen ein halbtägiger Workshop für die Geschäftsleitung vorgeschaltet war:

- **Modul 1 (zwei Tage):** Rollenklärung und Grundlagen der Führung.
- **Modul 2 (ein Tag):** Kommunikation und Gesprächsführung.

- **Modul 3 (zwei Tage):** Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten.
  - **Modul 4 (ein Tag):** Führen von Teams und Change Management.
  - **Modul 5 (ein Tag):** Gesunde Leistungsfähigkeit und Selbstmanagement.
- Beim ersten Modul der Maßnahme, die jeweils immer von rund neun Teilnehmern besucht wurde, war ein Mitglied aus der Geschäftsleitung zu Beginn anwesend und sensibilisierte die Führungskräfte für die Bedeutung des Programms. „Wir sitzen alle in einem Boot. Wir müssen jedoch auch in die gleiche Richtung rudern. Das zu unterstreichen und die Erwartungen zu verdeutlichen, ist uns sehr wichtig!“, fasst Karin Mehwald, die Direktorin HR International, die Botschaft zusammen. Außerdem





**Karin Mehwald.** Die Direktorin „Human Resources International“ verfügt über große Erfahrung im Change Management.



**Christian Risse.** Der Senior Berater des IME in Bielefeld war Projektleiter des Entwicklungsprogramms.

sandte die Unternehmensspitze noch folgendes Signal aus: „Wir wünschen uns, dass jede Führungskraft für sich selbst ganz bewusst entscheidet, ob sie die Verantwortung für Mitarbeiter weiterhin übernehmen möchte oder nicht. Wer im laufenden Programm erkennt, dass er lieber nicht als Führungskraft tätig sein möchte, erhält die Option, ohne Gesichtsverlust als Experte in die Linie zurückzuwechseln.“ Implizit wurde so noch einmal darauf hingewiesen, dass das Unternehmen eigenverantwortliche Entscheidungen schätzt und respektiert. Von den Teilnehmern trat am Ende keiner von seiner Führungsrolle zurück. Anfängliche Zweifler erklärten, dass sie ihre Rolle als Führungskraft jetzt besser verstehen könnten und genügend Tools für schwierige Führungssituationen zur

Verfügung gestellt bekommen hätten. Dem Personalbereich war es sehr wichtig, dass jede Gruppe „durchmischt“ zusammengesetzt wurde. So trafen sich die Vertreter unterschiedlicher Führungsebenen und Regionen in einem Training. Es war allerdings ausgeschlossen, dass eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern zusammen trainiert wurde. Die Mischung der Hierarchiestufen brachte wie geplant mehr Verständnis füreinander und bereicherte den Ansatz der „kollegialen Beratung“, der während der fünf Module eingeübt wurde.

Ganz allgemein gesagt ging es während der gesamten Maßnahme nicht so sehr um Führungstheorien und Führungsmodelle, sondern um die konkreten Aufgaben von Führungskräften (wie „situativ führen“, „Feedback geben“ oder „Mitarbeiter coachen“) und die Verantwortung, die sie tragen. Weitere Besonderheiten der PE-Maßnahme waren:

- Der Maßnahme war kein Assessment vorgeschaltet. Das Unternehmen legte bewusst Wert darauf, dass das Training keine Personalauswahl-, sondern eine Personalentwicklungsmaßnahme ist.
- Vor Beginn wurde einer der gängigen „Persönlichkeitstests“ durchgeführt, um anhand von „Typen“ deutlich zu machen, wie unterschiedlich Menschen sein können und um mit diesen Unterschieden im Führungsalltag bewusst umzugehen.
- Jede Staffel wurde mit zwei Trainern konzipiert. Jeweils nach der Hälfte der Module fand der Trainerwechsel statt, um einen zusätzlichen „Perspektivwechsel“, den ein neuer Trainer mit sich bringt, einzubauen. Auch Veränderungen in der Gruppendynamik, die

der Trainerwechsel mit sich brachte, wurden thematisiert.

- Im Wesentlichen setzte die Maßnahme auf „erfahrungsorientiertes Lernen“ und eine Förderung der Eigeninitiative. Es gab überwiegend Rollenspiele, Fallarbeit oder Simulationen. Wenn ausgesuchte Modelle vermittelt wurden, dann wurden sie auch immer gleich ausprobiert. Dazu gab es Feedbackschleifen. Kommunikationsstrategien wurden zum Beispiel in Dreiergruppen eingeübt: Einer war Führungskraft, ein anderer sein Mitarbeiter und der Dritte war Beobachter, der die Einhaltung der Regeln sicherstellte.
- In der Zeit zwischen den Präsenztrainings lernten die Teilnehmer mit einem speziell für sie produzierten „Lerntagebuch“ (Was habe ich für Erkenntnisse gewonnen? Was habe ich mir vorgenommen?) und mit 30 postkartengroßen Lernkarten. Themen, die sich in einem Training als besonders interessant herausstellten, wurden im Nachgang noch mit „E-Mail-Remindern“ vertieft.
- Die Arbeit an echten Fällen und Fragestellungen der Teilnehmer stand im Vordergrund. Die Einführung einer „kollegialen Beratung“ im Unternehmen wurde vorbereitet.
- Am Ende des letzten Moduls wurden auch die Wünsche der Teilnehmer für künftige Trainings abgefragt. Die Personalentwicklung wird diese sehr individuellen Rückmeldungen auswerten, um vertiefende Maßnahmen zu entwickeln.

### „Ziel erreicht, es geht weiter!“

„Es ist uns gelungen, auch alte Hasen aus den Niederlassungen zu begeistern“, resümierte HR-Direktorin Karin Mehwald. Auch diejenigen, die noch nicht lange in Führungsverantwortung standen, bestätigten den Erfolg. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Das „Wir-Gefühl“ wurde gestärkt und eine vertrauensvolle Lernatmosphäre geschaffen. Führungsaufgaben werden jetzt viel bewusster wahrgenommen. Der „Mix“ der Führungsebenen in den Gruppen ermöglichte eine breite Diskussion und einen offenen Austausch unter Kollegen.

Martin Pichler ●



**Vor Ort präsent.** Produkte und Services für Nutzfahrzeuge bietet EUROPART in 28 europäischen Ländern an über 300 Standorten.