

## **Ausgangssituation:**

Ein Familienunternehmen mit langer Tradition kam auf uns zu, als der alte „Patriarch“ abtrat und ein neuer Geschäftsführer das Ruder übernahm. Patina hatte sich in den letzten Jahren über das Unternehmen gelegt und es wurden rote Zahlen geschrieben. Die Belegschaft war überaltert und das ganze Unternehmen befand sich in einer Art „Starre“.

## **Ziel:**

Ziel war es, einen Kulturwandel zu initiieren und das Unternehmen wieder profitabel zu machen. Allen Beteiligten war klar: Ein Verkaufstraining allein bringt hier wenig. Dazu waren die Mitarbeiter zu verunsichert.

## **Vorgehensweise:**

Nach einer Klärung der Gesamtsituation wurde ein mehrstufiges Konzept entworfen. In einer Betriebsversammlung wurde mit einer „Brandrede“ des Geschäftsführers ein erstes Zeichen gesetzt und die Mitarbeiter über tiefgreifende Veränderungen informiert. In nachfolgenden Kurzworkshops wurden die Mitarbeiter detaillierter aufgeklärt und durch Wertschätzung für ihre Leistungen in der Vergangenheit aufgefangen.

Für uns war klar, dass die Führungskräfte der Schlüssel für die erfolgreiche Wandlung hin zu einem zukunftsfähigen Unternehmen waren. Deshalb wurden in speziellen Workshops mit den Führungskräften die folgenden Fragen erörtert:

- ! Was sind die Ziele des Unternehmens?
- ! Was sind die Aufgaben einer Führungskraft im Hause?
- ! Was erwartet die Geschäftsführung von den Führungskräften?
- ! Was erwarten die Führungskräfte von der neuen Geschäftsführung?

In den Workshops zeigte sich, dass viele Führungskräfte eher Fachkräfte als Führungskräfte waren. Deshalb wurde ein zweijähriges Führungskräfte-Entwicklungsprogramm gestartet: Es wurden neue Anforderungsprofile an die Stelleninhaber entworfen und diese mit dem aktuellen Entwicklungsstand, der über ein Analyseinstrument ermittelt worden war, abgeglichen. Dieser Abgleich war die Basis für die Konzeption der PE-Maßnahmen für die Führungskräfte. Im Zentrum stand Führungs-Know-How und dessen Anwendung in realen Führungssituationen im Alltag.

Mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften wurde ein Unternehmensleitbild entworfen, das durch die Führungskräfte in die einzelnen Teams transportiert wurde.

Parallel startete auch ein Trainingsprogramm für Verkäufer, in dem verkaufsrelevante Themen der Praxis erarbeitet und trainiert wurden. Hier wurde das mit dem Internationalen deutschen Trainingspreis ausgezeichnete Train2Win Konzept umgesetzt. Ziel war es, das Training zu einem Teil des Arbeitsalltags für die Verkäufer werden zu lassen. Die Führungskräfte wurden in die Lage versetzt, diese Übungen mit ihren Verkäufern durchzuführen. Durch das regelmäßige Wiederholen konnte Verhaltenssicherheit der Verkäufer erreicht werden.

## **Ergebnisse:**

Erste Erfolge dieser Maßnahmen ließen nicht lange auf sich warten. Das Unternehmen schrieb nach neun Monaten wieder schwarze Zahlen. Das Unternehmensleitbild dient heute in der Praxis zum Beispiel dazu, Ergebnisse in Meetings auf das Unternehmensziel abzustimmen.

Nach Ende des Projektes hat sich die Kultur im Unternehmen radikal gewandelt. Sie ist heute gekennzeichnet durch eine offene, ehrliche Kommunikation, ein hohes Maß an Eigenverantwortung und partnerschaftlichen Umgang mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden.