

Chemetall GmbH.

The return on Leadership Development.

Das Unternehmen Chemetall hat sich als Marktführer in einer attraktiven Nischenposition innerhalb der letzten Jahre international sehr positiv entwickelt. Der Erfolg führte allerdings zu neuen Schwierigkeiten: Die durchgeführte Internationalisierungsstrategie hatte komplexere interne Prozesse und damit einhergehende Umstrukturierungsmaßnahmen zur Folge.

Das Unternehmen reagierte 2010 auf die Wachstumsstrategie mit der Einführung einer Matrix-Struktur, um dezentrale Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele zu ermöglichen. Dadurch wurden grundlegende Muster und Routinen der Organisation in Frage gestellt. Im täglichen Tun spiegelte sich jedoch die Umstrukturierung nicht wider. Im Sinne eines „weiter wie bisher“ reproduzierten sich altbekannte Muster, was schließlich zu Missverständnissen und Spannungen zwischen den Hierarchieebenen und an den Grenzen von Nachbareinheiten führte. Daraus entwickelten sich Produktivitätsverluste für das Unternehmen. Die wechselseitig enttäuschten Erwartungen zwischen der Geschäftsführung („es geschieht nichts“) und dem mittleren Management („wir tun doch alles und stehen trotzdem ständig in der Kritik“) drohten die Stimmung zum Kippen zu bringen.

Executive Abstract

KUNDE

Die Chemetall GmbH ist ein global tätiges Unternehmen im Bereich Oberflächentechnik mit ca. 2.500 Mitarbeitern, 40 Niederlassungen und 21 Produktionsstandorten. Das Unternehmen gehört heute zur BASF Coatings GmbH.

STANDORT

Deutschland (Frankfurt am Main), International

PROGRAMM

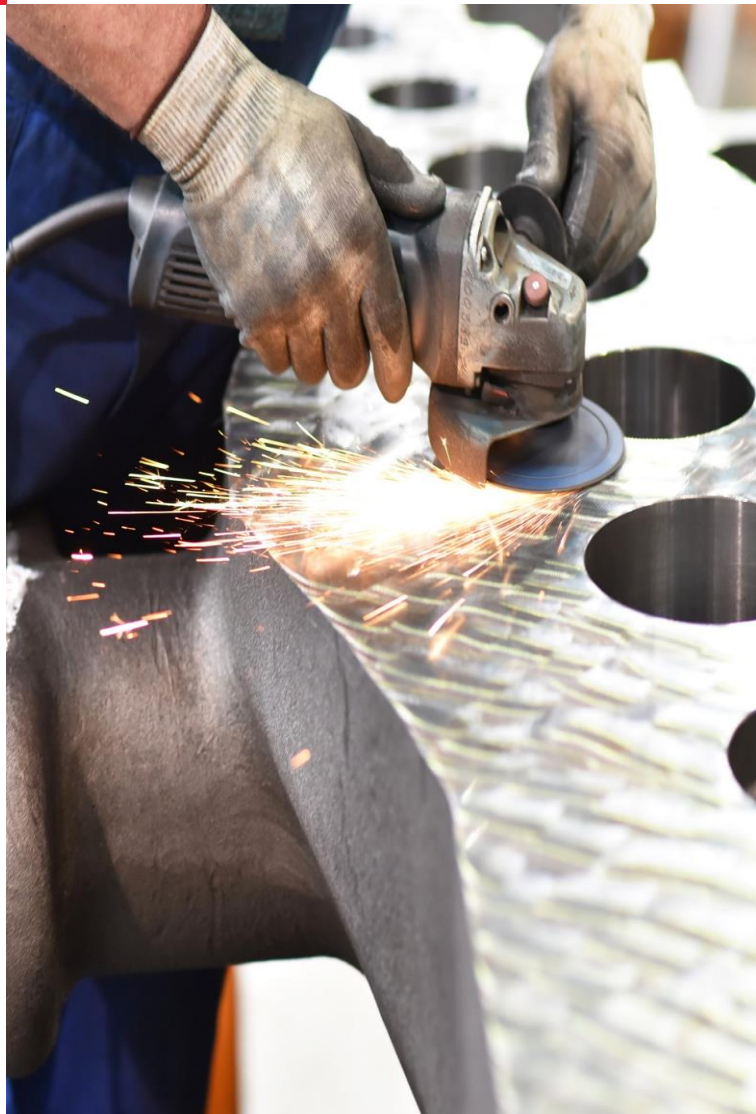
Internationales Leadership-Programm vor dem Hintergrund strategischer Ziele wie Wachstum, Innovation und Internationalisierung

LEISTUNGEN

Leadership Development Programm
Projektmanagementqualifizierung
Komplementäre Beratungsleistungen

ERGEBNIS

Deutlicher Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit
Sichtbar veränderte Führungskultur
Verbesserung der unternehmensweiten Zusammenarbeit
Gesteckte Wachstumsziele wurden übertroffen



Der Ansatz der witten.group

Die meisten Führungsprogramme am Markt berücksichtigen nicht das komplexe Ineinandergreifen von Strategie-, Organisations-, und Personalentwicklung und blenden den spezifischen Kontext des Unternehmens aus. Um die diagnostizierten Problemfelder effektiv zu bearbeiten, war es für uns daher wichtig einen anderen Weg zu gehen. Wir entwickelten gemeinsam mit den Führungskräften ein einheitliches Leadership-Programm, das speziell auf den unternehmerischen Kontext der Chemetall GmbH zugeschnitten wurde. Auf diese Weise konnte ein gemeinsames Grundverständnis von Führung erarbeitet werden und die teilnehmenden Führungskräfte bekamen konkrete Tools an die Hand, um alltägliche Probleme in der Zusammenarbeit zu lösen. In den neu eingerichteten „Community of Practice“ konnten sich die Führungskräfte austauschen, neue Ideen entwickeln und die Lernerfolge auffrischen.

Neben der Entwicklung von Führungskraftetools, spielte die Orientierung an der konkreten Arbeitspraxis eine große Rolle.

Dieses Vorgehen ermöglichte es, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit des Programms zu vermitteln und sie für die Teilnahme zu motivieren. Beispielsweise wurden organisationsrelevante Themen in Projektgruppen intensiv diskutiert, interne Experten eingeladen und Feedback von anderen Teilnehmenden im Zuge der „kollegialen Fallberatung“ einbezogen.

In Bezug auf die internationale Kooperation diente das erfolgreich erprobte Programm in einem nächsten Schritt als Blaupause dafür, wie interkulturelle Zusammenarbeit auch im alltäglichen Geschäft ablaufen sollte.

Besonders wichtig war es uns dabei, die Balance aus internationalen Standards und lokalen Rahmenbedingungen sicherzustellen und die teilweise noch jungen und sensiblen Kooperationsbeziehungen nicht mit einem one-size-fits-all-Ansatz zu konterkarieren.

Ergebnisse für den Kunden

- ✓ Entwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses von Führung und einer entsprechenden Führungskultur
- ✓ Erlernen und Implementation von globalen Führungskonzepten und Tools
- ✓ Signifikante Erhöhung der strategischen Orientierung innerhalb der Organisation
- ✓ Programmbegleitende Praxisprojekte, die es ermöglichten organisationale Probleme effektiv zu bearbeiten
- ✓ Verbesserung der Zusammenarbeit über Funktions-, Geschäftsbereichs-, Hierarchie- und Ländergrenzen hinweg

Stimmen zum Projekt



„Mit diesem Programm sind wir nicht mehr nur state-of-the-art bei unseren Produkten, sondern auch beim Thema Führung -und genauso wie bei unseren Produkten hören wir nicht auf, die Qualität unserer Führung zu entwickeln!“

Peter Fendel

Director HR, Chemetall



„Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt lag in der Mitgestaltung des Lernprozesses durch die Teilnehmer - dadurch ist eine sehr unternehmerische Dynamik entstanden!“

Sebastian Bahrinipour

Managing Partner, witten.group