

Case Study: Motivorientierte Führung in dezentral organisierten Unternehmen

Thema

Ein mittelständisches Unternehmen im einzelhandelsnahen Dienstleistungssektor ist an über 650 Standorten mit rund 4.000 Mitarbeitern in Deutschland tätig. Grundsätzlich sieht sich das Unternehmen dem in Deutschland typischen Fachkräftemangel und einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt und ist sich der entscheidenden Bedeutung der Arbeit in den Standorten für den Umsatz bewusst.

Zielsetzung des Unternehmens ist die substanzielle Verbesserung der Führung an den Standorten sowie eine optimale Zusammenarbeit mit den ihnen vorgesetzten rund 30 Vertriebsmanagern.

Herangehensweise

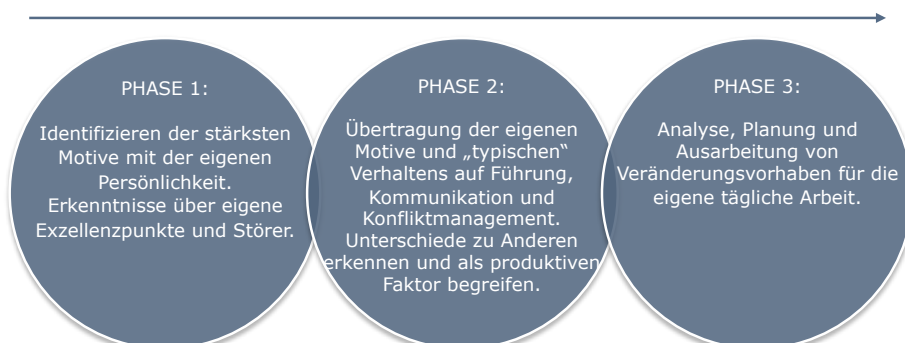
Seit mittlerweile 2 Jahren führt Denkhorizonte jeweils 15 Standortleiter durch ein 5-tägiges Seminar, in dem diese mit ihren Motiven nach der MotivPotenzialAnalyse verknüpft werden. Zentraler Aspekt des Konzeptes: Die Teilnehmer leiten aus ihrer persönlichen Motivkombination selbst ab, wie sich diese in ihrem Verhalten in den Bereichen Führung, Kommunikation und Konfliktmanagement zeigt und auswirkt.

Denkhorizonte

Coaching, Consulting & Change

Umsetzung als Motiv-Seminar

Motive werden sukzessive mit der eigenen Persönlichkeit verbunden



Hervorragend geeignet für den Einbau / Entwicklung von Botschaften in Change-Situationen

In allen drei inhaltlichen Bereichen wird Basiswissen vermittelt, um eine Verknüpfung der Motive mit dem täglichen Verhalten zu ermöglichen. Außerdem reflektieren die Teilnehmer anhand von Beispielen ihrer Arbeitspraxis, wie sie Mitarbeiter mit anderen Motivpotenzialen bisher geführt haben und mit welchen Verhaltensänderungen erfolgreichere Führung und Motivation möglich wäre.

Äußerst wirkungsvoll ist dabei auch die Zusammenarbeit der Führungskräfte mit ihren sehr verschiedenen Motivstrukturen innerhalb des Seminars. Während der 5 Tage führt das „Erleben“ dieser Kollegen zu Verständnis und Wertschätzung völlig anderer Denk- und Handlungsweisen, die den Führungskräften dann im Arbeitsalltag bei ihren Mitarbeitern wieder begegnen.

Zum Abschluss des Seminars wird ein konkreter Maßnahmenplan als persönliches Veränderungsprojekt von jedem Teilnehmer entwickelt und der Gruppe vorgestellt.

In einem 3-tägigen Refresher nach ca. 2-3 Monaten werden die umgesetzten Veränderungsprojekte besprochen und weiter optimiert. Auf diese Weise werden pro Jahr ca. 60 Standortleiter in motivorientierter Führung geschult. Das Projekt ist langfristig angelegt und wird 2017 im dritten Jahr fortgesetzt.

Parallel dazu durchlaufen die den Standortleitern vorgesetzten rund 30 Vertriebsmanager ebenfalls ein Motivseminar mit ähnlichem Aufbau. Diese Gruppe beschäftigt sich in jedem Jahr mit Themen, die an die Motivanalyse anknüpfen. Hier gilt es, in den für dezentral organisierte Unternehmen typischerweise sehr kurzen Anwesenheitszeiten, die vor Ort für Führung zur Verfügung stehen (ca. 1 Tag pro Monat), gezielt unter Berücksichtigung der Motivpotenziale des Standortleiters zu agieren.

Resultat:

Die zentrale Erkenntnis für die Führungskräfte des Unternehmens: Mitarbeiter nicht mit ihrer automatischen Herangehensweise (also mit den eigenen starken Motiven) zu führen, sondern orientiert an den Motiven des Mitarbeiters. Dieses Feedback aus den Veränderungsprojekten zeigt sich in Originalzitatzen wie „Erstaunlich wie einfach manche Dinge werden, wenn man bei sich selbst an ein paar Knöpfen dreht“ Oder das Zitat einer Vertriebsmanagerin: „Die Führung der Mitarbeitern, die dieses Seminar besucht haben, ist deutlich leichter und zielgerichteter geworden, seit ich weiß, was diese motiviert und wo sie Unterstützung benötigen. Und sie selbst das auch wissen.“

Die Nutzung der Motivpotenziale führt damit zu einer zielgerichteten Führung und reduziert Reibungsverluste deutlich.

Ableitung:

Neben einer Verbesserung der Führungsarbeit wirkt diese Form der Arbeit mit Motiven auch optimal in Change-Prozessen, da hier ebenfalls bei den Führungskräften - oft noch höherer - Veränderungsbedarf besteht.

Für dezentral organisierte Unternehmen ist die Entwicklung der Führungskräfte in dieser Form einer von vier Bausteinen in den entscheidenden Handlungsfeldern der Organisationsentwicklung für mehr Wachstum, Effizienz, Richtung und Identifikation.

