

Implementierung von Führungsleitlinien bei K+S

Exemplarisches Inhouse-Projekt



Wachstum erleben.

Das Unternehmen

K+S gehört weltweit zur Spitzengruppe der Anbieter von Standard- und Spezialdüngemitteln. Im Salzgeschäft ist K+S mit Standorten in Europa sowie Nord- und Südamerika der führende Hersteller der Welt. K+S bietet ein umfassendes Leistungsangebot für Landwirtschaft, Industrie und private Verbraucher, das in nahezu allen Bereichen des täglichen Lebens Grundlagen für Wachstum schafft. Weltweit beschäftigt die K+S Gruppe mehr als 15.000 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2010 einen Umsatz von rund 5,0 Mrd. Euro.

Ausgangssituation und Zielsetzung

Die anstehenden Herausforderungen an K+S erfordern eine steigende Veränderungsbereitschaft der Belegschaft auf dem Fundament der K+S Grundwerte. Die K+S Gruppe hat daher unternehmensweite Führungsleitlinien entworfen, die die Grundlage für die weitere Entwicklung des Unternehmens sein sollen. Der Tradition verpflichtet und für die Zukunft gerüstet sollen die Leitlinien ein Wegweiser zu erhöhter Wettbewerbsfähigkeit im globalisierten Umfeld sein. Die Wirksamkeit der Führungsleitlinien hängt dabei entscheidend von der Implementierung der Grundsätze auf allen Führungsebenen ab.

Für die nachhaltige Implementierung der Leitlinien im Geschäftsbereich Kali bot sich die GRUNDIG AKADEMIE Gruppe aufgrund

der jahrzehntelangen Erfahrung in Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen als Kooperationspartner an. In enger Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung von K+S wurde ein Feinkonzept entworfen, das für Wirksamkeit und Nachhaltigkeit steht.

Übergeordnetes Ziel des Konzepts war eine stringente Berücksichtigung der Leitlinien auf allen Führungsebenen des Geschäftsbereiches Kali. Im ersten Schritt wurden die insgesamt 1.250 Führungskräfte des Geschäftsbereiches mit den Führungsleitlinien vertraut gemacht. Im zweiten Schritt konnten die Führungskräfte diese in ihrem Arbeitsalltag anwenden, um in einem dritten Schritt den Transfer in ihrem Arbeitsbereich sicherzustellen. Im vierten und letzten Schritt wurden aus den Ergebnissen die weiteren Entwicklungen, Stolpersteine und Möglichkeiten eruiert und den Führungskräften vorgestellt.

Projekttablauf / Phasen



Analyse

Um die Aufgabenstellung des Kunden zu klären, wurden Analyseworkshops mit allen Beteiligten durchgeführt – Geschäftsführer, Werksleiter, Führungskräfte, Personalent-

wickler sowie die Leadtrainer der GRUNDIG AKADEMIE. Das Unternehmen hat zudem alle Trainer und Projektverantwortlichen durch eines der Kaliwerke geführt um einen Einblick in die Tätigkeit dieser Branche zu geben und

eine Annäherung an das Projektumfeld zu ermöglichen.



Trainer der GRUNDIG AKADEMIE informieren sich während der Analyse-Phase



Kick-off-Veranstaltung

Die Kick-off-Veranstaltungen wurden mit jeweils 30-110 Personen standortnah durchgeführt und gewährleisteten eine hohe Akzeptanz des Projektes. Zu Beginn wurden die Bedeutung und die Aktualität des Projektes durch einen Impulsvortrag des jeweiligen Werkleiters herausgestellt. Im Rahmen eines Unternehmenstheaters, in dem eine von der GRUNDIG AKADEMIE engagierte Schauspielerin das Thema Führung und Führungsleitlinien auf humorvolle Weise thematisierte, konnten die Bedenken und Vorbehalte der Beteiligten aufgegriffen werden. Die anschließende Gruppenarbeit ermöglichte den Workshopteilnehmern, sich mit dem Thema Führung auseinander zu setzen – es wurden Sensibilität für die Sinnhaftigkeit von Veränderungen geschaffen und erste Schritte unternommen, die Führungsleitlinien und die tägliche Führungspraxis zu verzahnen und dabei auch den positiven Nutzen herauszustellen. Zum Abschluss stellte sich die GRUNDIG AKADEMIE mit allen Trainern vor und die eigentliche Implementierung der Führungsleitlinien konnte beginnen.

Implementierung der Führungsleitlinien

Zur Implementierung der Führungsleitlinien wurden zweitägige Workshops mit jeweils maximal 12 Teilnehmern durchgeführt, bei denen alle Führungsebenen vom Vorstand bis hin zur Aufsicht mitwirkten. Das Lerndesign dieser Workshops war generell sehr erfahrungsorientiert gestaltet und orientierte sich vom Experteninput über Rollenspiele mit Videofeedback bis hin zu kollegialer Beratung am jeweiligen

Erfahrungsumfeld der Teilnehmer. Die Teilnehmer operationalisierten wichtige Aspekte der Führungsleitlinien für ihr Arbeitsumfeld und arbeiteten die Veränderungsdynamik in ihrem Führungsverhalten heraus. Am Ende der Workshops stellten sich die Teilnehmer eine selbst gewählte Transferaufgabe, um die Führungsleitlinien in die tägliche Praxis zu übersetzen.

Transferworkshop

In einem zeitlich definierten Abstand zu den Workshops fand die Transfersicherung statt. Ausgangslage für die Transferworkshops war die persönliche Führungssituation der Beteiligten. Dabei wurden die selbst definierten Ziele und Veränderungsmöglichkeiten aus den Workshops besprochen und der Einsatz in der Praxis reflektiert. Die Teilnehmer hatten dadurch die Gelegenheit von anderen zu lernen und gegebenenfalls weiteren Input durch die Trainer zu erhalten.

Review

Zur Projektevaluation fanden sich alle Beteiligten – Geschäftsführer, Werksleiter, Führungskräfte, Personalentwickler sowie die Leadtrainer der GRUNDIG AKADEMIE – in einer Abschlussveranstaltung ein. Die Teilnehmer erarbeiteten einen Überblick über den Fortschritt der Implementierung der Führungsleitlinien sowie die bewirkten Veränderungen. In einer abschließenden Bilanz wurden Erfolg und Hindernisse des Projekts dokumentiert.

Die Führungsleitlinien von K+S

Miteinander reden und sich gegenseitig vertrauen

- ! Wir respektieren andere und ihre Meinungen
- ! Wir lehnen jegliche Form der Diskriminierung ab und leben die K+S Grundsätze
- ! Wir nehmen uns Zeit für Gespräche, hören zu und lassen andere ausreden
- ! Wir gehen offen mit Fehlern um und lösen Konflikte sachlich

Zielgerichtet handeln und Veränderungen gestalten

- ! Wir unterstützen Veränderungen und bereiten uns rechtzeitig auf neue Anforderungen vor
- ! Wir optimieren Prozesse, minimieren Kosten und tragen somit zur Wettbewerbsfähigkeit von K+S bei
- ! Wir zeigen Eigeninitiative, übernehmen Verantwortung und treffen klare Entscheidungen

Mitarbeiter fördern und fordern

- ! Wir motivieren unsere Mitarbeiter, hohe Leistungen zu erbringen, und fördern ihre Ideen und Vorschläge
- ! Wir übertragen ihnen Aufgaben und Verantwortung und fördern ihre Stärken
- ! Wir sprechen mit unseren Mitarbeitern über Verhalten und Leistungen und fordern dies selbst ein

Mit Zielen führen

- ! Wir erläutern unseren Mitarbeitern die Ziele unserer Gruppe und unsere eigenen Ziele
- ! Wir erarbeiten und vereinbaren mit ihnen anspruchsvolle, realisierbare, terminierte und messbare Ziele
- ! Wir motivieren unsere Mitarbeiter, sich aktiv in die Zielvereinbarung einzubringen und ihre Ziele engagiert umzusetzen

Fazit

Aufgrund des sehr praxisorientierten Projektdesigns war die Akzeptanz bei allen Beteiligten sehr hoch. Es konnten positive Veränderungen im Verhalten der Führungskräfte beobachtet werden, sodass von einer ersten Synchronisation der Führungsleitlinien mit der Arbeitswelt auszugehen ist, auf die weiterführende Projektmaßnahmen gezielt aufbauen können.

Referenz

Bei einem fast 2 Jahre laufenden Projekt, bei dem mehr als 1.200 Führungskräfte geschult werden mussten, waren wir auf der Suche nach einem professionellen Partner, auf den wir uns verlassen konnten. Diesen haben wir mit der GRUNDIG AKADEMIE gefunden. Von der Konzeption, der Durchführung bis hin zur Begleitung des Projekts war die GRUNDIG AKADEMIE immer ein kooperativer, angenehmer und professioneller Partner. Gerade die Fähigkeit, sich den Anforderungen unserer

Branche anzupassen sowie Konzepte und Trainer darauf abzustimmen, haben wir sehr zu schätzen gelernt.

Sebastian Fröhlich
Personalentwicklung K+S AG