

vbc konkret

Instrumente, Materialien und Impulse für Führungskräfte

Ergebnissicherung mit Methode

*IMP – Integrierte Management- und Personalentwicklungsprozesse
als umsetzungsstarke Alternative zum klassischen Beratungsprojekt*

Die Weichen für den Erfolg notwendiger Veränderungsprozesse im Unternehmen werden nicht in Konzeptpapieren sondern im Alltagshandeln der Beteiligten gestellt. Erst wenn es gelingt, im Zusammenwirken von Fachwissen, auf die spezifische Situation abgestimmter Methodenkompetenz sowie eines auf Verantwortungsübernahme ausgerichteten Leistungsverhaltens zukunftsgerichtete Veränderungen vorzunehmen und dauerhaft zu verankern, findet nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung statt.



Gerade in Unternehmen mit langjähriger Markterfahrung ist im Regelfall ein immenses Wissenspotenzial vorhanden. Die Schwierigkeiten in der Problemlösung, Ergebnissicherung und gezielten Weiterentwicklung liegen meistens in der fehlenden Fähigkeit, dieses Wissenspotenzial in Erfolge umzusetzen sowie in der nicht entwickelten Fähigkeit und Bereitschaft der Mit-

arbeiter und Mitarbeiterinnen zur kontinuierlichen und konsequenten Überprüfung und Anpassung eigener Verhaltensweisen. Die IMP-Methode zielt darauf ab, durch die Förderung der Methodenkompetenz und Veränderungsfähigkeit die vorhandenen Wissenspotenziale freizusetzen und für die Problemlösung und Zukunftssicherung nutzbar zu machen.

Nachhaltige Befähigung statt Beratung

Die Arbeit mit den Beteiligten erfolgt vom ersten Tag an im Rahmen des Alltagshandelns direkt an Zielen und Ergebnissen. An Stelle klassischer Beratungsleistungen steht die Befähigung der Führungskräfte, selbst mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gemeinsam eine konsequente Fehler- und Schwachstellenanalyse vorzunehmen, geeignete Lösungsansätze zu entwickeln und voranzutreiben.

Durch die direkte Einbindung der Betroffenen wird das Widerstandspotenzial gegen notwendige Veränderungen, das gegenüber von

außen eingebrachten Lösungsansätzen insbesondere bei eigener Betroffenheit recht hoch ist, deutlich reduziert und die Chancen auf schnelle Fortschritte steigen erheblich.

Am Ende des Prozesses steht nicht nur eine erfolgreiche Problemlösung auf Basis der unternehmens-eigenen Fachexpertise sondern auch die Fähigkeit, vergleichbare Herausforderungen zukünftig ohne weiteren externen Ressourceneinsatz lösen zu können. IMP-Prozesse sind damit eine gleichzeitige Investition in Problemlösung und zukünftige Handlungsfähigkeit.



Nr. 08/2004

Stand: 02-2011

Inhalt

Ergebnissicherung mit Methode	1
Nachhaltige Befähigung statt Beratung	1
Ziele, Inhalte und Schwerpunkte	2
Die Vorgehensweise	3
Wie alles begann ...	4
Projektteam	4
IMP-Projekte 1998–2004	4

Das Thema dieser Ausgabe

In das Alltagshandeln integrierte Management-Entwicklungsprozesse verlagern durch die Verknüpfung von Management- und Personalentwicklungskomponenten mit einer ziel- und strategieunterstützten Prozessbegleitung Lernen an die Arbeitsplätze der Beteiligten. Daraus entsteht direkter, zeitnaher Nutzen für die Zielerreichung und die Unternehmensentwicklung.

Durch die gleichzeitige Befähigung der Führungskräfte zur eigenständigen Gestaltung dieser Entwicklungsprozesse werden die Kosten für die Personalentwicklung ohne Qualitätseinbußen mittelfristig nachhaltig reduziert.



Ziele, Inhalte und Schwerpunkte

Integrierte Management- und Personalentwicklungsprozesse sind als Methode immer dann einsetzbar, wenn die derzeitige Führungsleistung zur Bewältigung anstehender Probleme nicht ausreicht. Inhaltliche Schwerpunkte und eingesetzte Instrumentarien richten sich nach den jeweils definierten Zielen und erwarteten Verbesserungen.

Da im Mittelpunkt durchgängig die Fragen nach dem persönlichen Erfolgsbeitrag der Beteiligten und damit

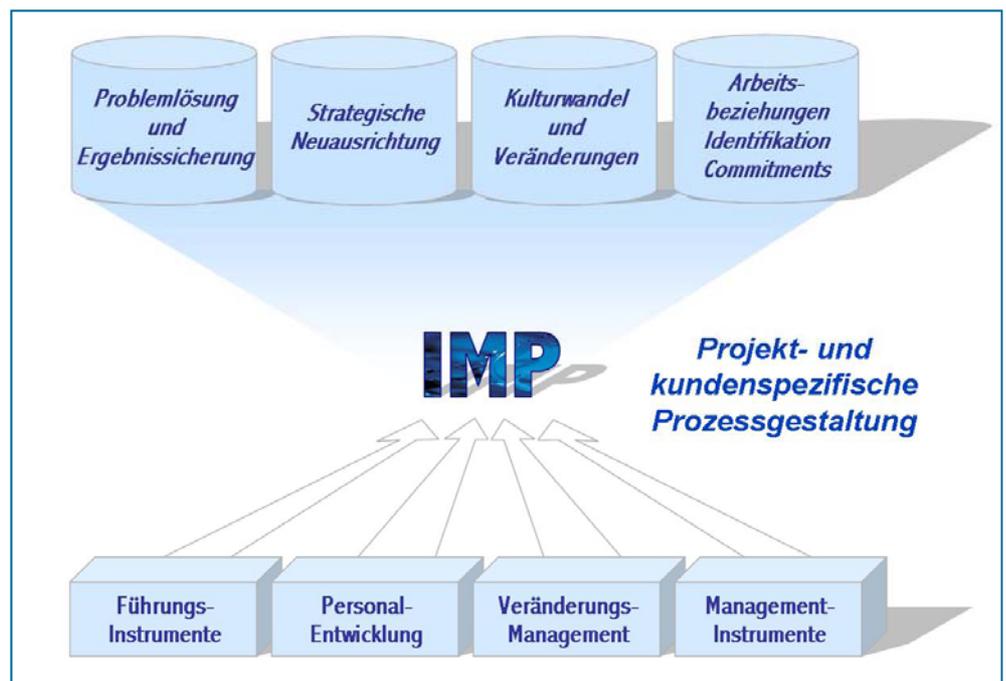
verbundenen notwendigen Veränderungen im persönlichen Verhalten stehen, können IMP-Prozesse sowohl zur Problemlösung und Ergebnissicherung in betrieblichen und betriebswirtschaftlichen Problemfeldern wie beispielsweise Umsatz, Ertrag, Kosten, Produktivität oder Qualität zur Anwendung kommen als auch zur Begleitung strategischer Neuausrichtung oder organisatorischer Veränderungen eingesetzt werden.

Weitere Einsatzschwer-

punkte ergeben sich in der Vorbereitung, Begleitung oder Aufarbeitung kultureller Veränderungen im Unternehmen, die durch interne oder auch durch externe Ursachen wie beispielsweise Betriebsübernahmen oder gravierende Marktveränderungen ausgelöst sein können.

Die Klärung und Verbesserung von Arbeitsbeziehungen sowie Identifikationsprozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter runden den Bereich möglicher Einsatzgebiet ab.

Integrierte Management- und Personalentwicklungsprozesse sind als Methode vielschichtig einsetzbar. Sie werden in jedem Fall präzise auf die definierten Ziele und die spezifische Situation des Unternehmens abgestimmt, um einen größtmöglichen Praxistransfer zu sichern.



Je nach Schwerpunkt des Prozesses werden die eingesetzten und vermittelten Instrumente so ausgewählt, dass die Beteiligten damit in die Lage versetzt werden, die an sie gestellten Herausforderungen dauerhaft zu bewältigen.

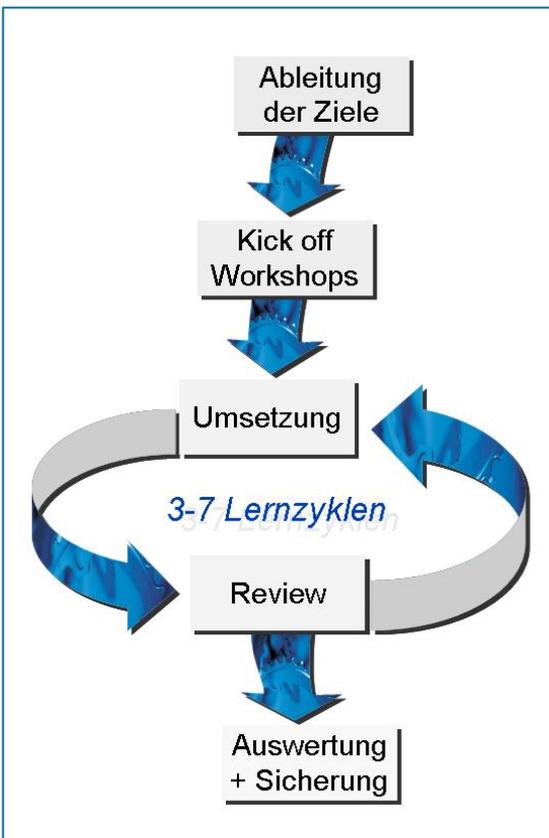
Der Weg zum Erfolg führt über die Arbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So können je nach

Zielstellung ebenso Management- und/oder Führungsinstrumente als auch Komponenten aus der strukturierten Personalentwicklung eingesetzt werden. Mit Blick auf notwendige Veränderung kommen in vielen Fällen ergänzend Elemente aus dem Veränderungsmanagement hinzu.

Entscheidend für die Auswahl sind immer die Eig-

nung für die erfolgreiche Umsetzung der formulierten Ziele und die einfache Erlern- und Einsetzbarkeit in Alltagshandeln der jeweiligen Betroffenen.

Nicht zuletzt müssen die eingesetzten Instrumentarien auch auf die Situation des Unternehmens abgestimmt und mit dem formulierten Führungsansatz kompatibel sein.



Die Methode

Die IMP-Methode verbindet Entwicklungsprozesse konsequent mit dem Alltagshandeln der Beteiligten. Sie verlagert Lernen und Kompetenzaufbau an den einzelnen Arbeitsplatz, integriert diese so in das Alltagshandeln der Beteiligten und sichert damit ein hohes Maß an direktem Praxistransfer.

Durch die konsequente, schnelle Abfolge von Umsetzungsphasen und Reflexionen werden Entwicklungsschritte aber auch Hindernisse frühzeitig sichtbar und können beseitigt werden. Die Arbeit am Kompetenzaufbau ist durch die Erprobung im definierten Lernfeld gleichzeitig auch immer Arbeit an der Zielerreichung und Ergebnissicherung.

Durch das Zusammenspiel der Führungsebenen werden parallel dauerhafte Lern- und Reflexionsstrukturen verankert, die auch nach Ende des Prozesses eine kontinuierliche Weiterentwicklung sicherstellen.



Ableitung der Ziele

Die Ableitung der Ziele des Prozesses erfolgt immer aus konkreten Handlungsbedarfen des Unternehmens. So ist sichergestellt, dass die in die Entwicklung investierte Zeit der Beteiligten direkt in die Arbeit an der Zielerreichung einfließt und Prioritätenkonflikte verhindert werden.

Lernfeldvereinbarung

Eine Lernfeldvereinbarung bildet das Bindeglied zwischen Entwicklungsprozess und direktem betrieblichen Nutzen. Sie bietet die Möglichkeit zur strategischen Prioritätensetzung und gewährleistet, dass die Schwelle zwischen Lernen und Umsetzung gesenkt wird. Über die Reflexion der Ergebnisse wird der Prozess steuerbar.

Kick-off-Workshop

Im Kick-off-Workshop werden notwendige Klärungen zum erwarteten Führungsverhalten vorgenommen. Weiterhin werden die ausgewählten Instrumentarien vermittelt und exemplarisch erprobt, so dass im direkten Nachgang ein unmittelbarer Einstieg in die Umsetzung im Alltagshandeln erfolgen kann.

Umsetzung + Reviews

Im Wechsel von kurzen Umsetzungsphasen und Reviews zu den Umsetzungsfortschritten werden Erfahrungen ausgewertet, Vertiefungen oder Nachsteuerungen vorgenommen sowie Hindernisse identifiziert und beseitigt. Zum Abschluss werden Prioritäten für die nächste Phase fixiert.

Kurze Lernzyklen

Lernen bedeutet Erfahrungen für zukünftiges Handeln nutzbar zu machen. Durch die Gestaltung kurzer Lernzyklen ist eine hohe Entwicklungsgeschwindigkeit sichergestellt. Erfahrungsgemäß sind zur Absicherung vorgenommener Veränderungen je nach Schwerpunkt 3-7 Lernzyklen erforderlich.

Auswertung + Sicherung

Am Ende des Prozesses erfolgt eine gemeinsame Auswertung durch alle Beteiligten. So werden einerseits Ergebnisse dokumentiert, andererseits wird aber auch die dauerhafte Absicherung der vorgenommenen Veränderungen thematisiert und es werden Vereinbarungen hierzu getroffen.

Wenn es erfolgreich gelingt, Lernen im Bewusstsein aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als integrierten Bestandteil des Alltagshandelns zu verankern, bieten die Herausforderungen sich immer schneller verändernder Märkte und Kundenanforderungen lukrative Chancen auf Wettbewerbsvorteile und den entscheidenden Vorsprung vor dem Mitbewerber.



SIE FINDEN UNS AUCH IM NETZ
UNTER
WWW.VBC-ONLINE.DE



Wie es vor 12 Jahren begann ...

Am Anfang stand eine ganz „einfache“ Aufgabe. 3 Niederlassungsleiter eines deutschen Großunternehmens standen vor einem gemeinsamen Problem - schnelle und deutliche Ergebnisverbesserung in den von ihnen jeweils gerade übernommenen Niederlassungen.

Damit war die Aufgabe für uns klar definiert: „Entwickeln Sie eine Vorgehensweise, die schnell zu sichtbaren Ergebnissen führt und gleichzeitig die Führungskräfte aller Ebenen für die an sie gestellten Aufga-

ben qualifiziert. Es ist allerdings nicht die Zeit, dafür die Führungskräfte aus dem Arbeitsprozess herauszulösen, sondern der Prozess muss in das Alltagshandeln der Beteiligten eingebunden sein. Und selbstverständlich steht nur ein sehr begrenztes Budget zur Verfügung.“

Im Rückgriff auf unsere damaligen Erfahrungen in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Effizienzsteigerungsprozessen entstand als Ergebnis unter dem Arbeitstitel „Ziel- und strategieumsetzende Füh-

rukraft-Entwicklung“ der erste Vorläufer der beschriebenen IMP-Methode.

Die Ergebnisse waren überzeugend, so dass in der Folge bis heute rund 25 vergleichbare Prozesse folgten, in denen durch gezielte Verbesserungen mittlerweile eine ebenso effiziente wie auch ressourcensparende Vorgehensweise entstand. Lag der Aufwand für einen einjährigen Prozess 1999 noch bei ca. 1,1 Trainertagen pro beteiligter Führungskraft, sind heute nur noch rund 0,7 Trainertage erforderlich.

Projektteam

Das Kernteam der vbc für die IMP-Prozesse arbeitet seit 1998 zusammen und hat die ständige Weiterentwicklung der Methode gemeinsam vorangetrieben. Die so gewonnenen Erfahrungen garantieren ein optimales Zusammenwirken und synchrone Vorgehensweisen. Durch die verschiedenen Kompetenzschwerpunkte ist eine hohe Umsetzungsqualität sichergestellt.

Volker Brose

Trainer und Berater BdVT

- Führung
- Kommunikation
- Effizienzsteigerung
- Lern- und Veränderungsprozesse

Ines Dams

Dipl. Psych.

- Teamentwicklung
- Coaching
- Moderation
- Führungsverhalten

Rita Kuske

Dipl. Kauffr.

- Kommunikation
- Vertriebsstrategien
- Verkaufstraining
- Telefontraining

Dr. Mathias Hein

M.A.

- Strategieprozesse
- Führungsinstrumente
- Managementinstrumente
- Projektmanagement

Beispielprojekte seit 1998

1998 <i>ca. 400 FK</i>	3 Projekte in Vertriebsniederlassungen Ergebnissteigerung und Verbesserung der Führungsleistung
1999 <i>ca. 150 FK</i>	1 Projekt in einer Vertriebsniederlassung Verbesserung der Führungsleistung und Senkung des Krankenstandes
1999/2000 <i>ca. 1200 FK</i>	8 Projekte in Service- und Vertriebsniederlassungen Begleitung der Zusammenführung verschiedener Organisationseinheiten nach Umorganisation
2000 <i>ca. 60 FK</i>	1 Projekt in Betrieb für Prozess- und IV-Gestaltung Verbesserung der Termintreue und Projektqualität
2001/2002 <i>ca. 40 FK</i>	1 Projekt in einem Medien- und Verlagsbetrieb Begleitung der Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilung
2001 <i>ca. 60 FK</i>	1 Projekt bei einem regionalen Netzbetreiber Ergebnissicherung und Begleitung der Neuausrichtung aufgrund der Übernahme des Betriebes
2002/2003 <i>ca. 250 FK</i>	2 Projekt in Vertriebsniederlassungen Synchronisation der Führung und der Arbeitsweisen nach Umorganisation
2002/2003 <i>ca. 50 FK</i>	1 Projekt in einem Betrieb für Personalmanagement Verbesserung der Führungsleistungen im Kontext standortverteilter Strukturen nach Umorganisation
2003/2004 <i>ca. 200 VM</i>	1 Projekt in einer internen PSA Neuausrichtung der Vermittlungstätigkeit und Steigerung der Vermittlungsquote
2003/2004 <i>ca. 400 FK</i>	2 Projekte in Produktions- und Infrastrukturbetrieben Ergebnisverbesserung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen eines Kulturwandels
2004 <i>ca. 40 FK</i>	1 Projekt in einem Betrieb für Personalmanagement Begleitung des Kulturwandels und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit in Vorbereitung auf eine fachliche und organisatorische Neuausrichtung
2004 <i>ca. 110 FK</i>	1 Projekt in einem Trainingsunternehmen Synchronisation der Führung und Begleitung bei der Neuausrichtung auf ein verändertes Wertegerüst



Limmerstraße 45
30451 Hannover

Telefon
05 11-55 81 01

Fax
05 11-55 81 02

E-Mail
Info@vbc-online.de