

Das Bereichsleiter-Leadership-Programm der Haufe Gruppe



Treiber auf dem Weg zum kundenorientierten E-Business Unternehmen

Ein struktureller Wandel mit ambitionierten strategischen Zielen und die konsequente Ausrichtung als E-Business Unternehmen stellen an die Mitarbeiter der Haufe Gruppe neue Anforderungen. Das gilt besonders für diejenigen, die als Bereichsleiter Verantwortung übernehmen, die Strategie der Geschäftsleitung vermitteln und gleichzeitig mit ihren Mitarbeitern umsetzen sollen. **Wie ein erfolgreiches Bereichsleiter-Leadership-Programm aussehen kann, zeigt das Beispiel der Haufe Gruppe.**



Wie lassen sich Wachstum und Erfolg in einem immer stärker technologiegetriebenen Markt sichern? Wie können die Herausforderungen von Globalisierung, Fachkräftemangel und Veränderungen im Kundenverhalten bewältigt werden? Die Antwort liegt für die Haufe Gruppe in einem strukturellen Wandel und der konsequenten Ausrichtung hin zum E-Business Unternehmen.

Herausforderung: Kulturwandel bewältigen

Entsprechend wurden die bis Ende 2009 eigenständigen Unternehmen Haufe und Lexware Anfang 2010 zur Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, ein Unternehmen der Haufe Gruppe, ver-

schmolzen. Gleichzeitig wurde die interne Struktur zielgruppenorientiert aufgestellt. In diesem Prozess kam den Bereichsleitern (BL) als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern eine anspruchsvolle Schlüsselrolle zu: Es war ihre Aufgabe, die Strategie zu vermitteln, die Teams zu führen und daneben das Tagesgeschäft zu bewältigen.

Klare Voraussetzung schaffen

Die neuen Anforderungen an die Bereichsleiter erforderten zunächst neue Kompetenzprofile. Um ein skalierbares Modell zu erhalten und damit die Anwendung für andere Führungsebenen zu ermöglichen, wurden von der Personalentwicklung sowohl

Kompetenzen mit eher strategischer Ausrichtung als auch mit stark operativer Ausrichtung integriert. Ein Meta-Kompetenzmodell erfasste schließlich alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von den Führungskräften erwartet und eingefordert werden. Es ist gleichzeitig die wesentliche Grundlage für einen Performance Review im Rahmen der Mitarbeitergespräche oder einer Potenzialbeurteilung.

Die Lösung: Das Bereichsleiter Leadership-Programm der Haufe Gruppe

Die Kompetenzprofile und übergeordneten Entwicklungsziele bildeten dann die Basis des Bereichsleiter-Leadership-Programms (BL-LP) mit der Zielsetzung, die Mitarbeiter beim Rollenwechsel zu begleiten und sie in ihrer neuen Rolle als Change-Agent und Treiber der Veränderungen zu unterstützen.

In der konkreten Umsetzung gestaltete sich das BL-LP folgendermaßen: An eine gemeinsame Kick-off Veranstaltung zusammen mit der Geschäftsführung schloss sich eine Qualifizierungsphase an, die sich über etwa 15 Monate erstreckte. Die 46 teilnehmenden Bereichsleiter durchliefen in dieser Zeit 4 jeweils mehrtägige Trainingsmodule zu den Themen Leadership, Change Management, Teamentwicklung sowie Feedback und Konfliktmanagement. Von großer Besonderheit war dabei die gezielte personelle Durchmischung: Das Trainerteam variierte in jedem der Basismodule ebenso wie die Lerngruppen. Auf diese Weise traf jeder Bereichsleiter in verschiedenen Settings auf jeden anderen Bereichsleiter und konnte so sein Netzwerk gruppenweit erweitern. Eine eigens eingerichtete Intranetplattform unterstützte den gegenseitigen Austausch auch digital.

An die vier Basismodule schlossen sich dann individuelle Maßnahmen mit dem Ziel für die Bereichsleiter an, intensiv an persönlichen Lernfeldern zu arbeiten und die Fähigkeit zu Selbstreflexion und -wahrnehmung sowie Soft Skills weiterzuentwickeln. Eine besondere Bedeutung über das Programm hinaus hat das Coaching. Als ressourcenbetonter und fördernder Ansatz hilft es den Bereichsleitern, sich mit der Erweiterung der persönlichen Kompetenzen intensiv zu beschäftigen. „Coaching fördert die Lernkultur, denn: Damit gelingt es leichter, Veränderungsprozesse in der Organisation umzusetzen und die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, so dass sich die Performance in der Gruppe insgesamt erhöht,“ fasst Andreas Müller zusammen.

Die Erfolgskontrolle und Evaluation des Programms wurde in sechs „Stufen“ mit jeweils eigener Zielsetzung durchgeführt. Die inhaltlich-didaktische Qualität der Maßnahmen und des Trainerverhaltens wurde anhand von Feedback-Bögen erfasst, die Transferevaluation fand zeitversetzt mittels E-Mail statt. Über die weiteren unternehmensweiten Auswirkungen gab es regelmäßige Informationen an das Business Board, das sich aus Geschäftsleitung und Geschäftsbereichsleitern zusammensetzt. Ein „Performance Dialog“ zur Standortbestimmung der individuellen Entwicklung des Teilnehmers und das 360 Grad-Feedback zu den Auswirkungen auf die Führungs- und Zusammenarbeitskultur auf interner Ebene ergänzten die Maßnahmen.

Der Benefit: Bereichsleiter als Partner der Personalentwicklung

Mit dem BL-LP ist es gelungen, den Bereichsleitern das Thema der permanenten Überprüfung, permanenten Standortbestimmung und Veränderung nicht nur näher zu bringen, sondern diesen Prozess als normal für ihre individuelle Weiterentwicklung als Führungskraft zu begreifen. Die Bereichsleiter gingen gestärkt und mit mehr Verantwortung aus dem BL-LP hervor. Gleichzeitig wurden sie befähigt, das Führungsinstrument „Performance Dialog“ in den Gesprächen mit ihren eigenen Mitarbeitern selbst anzuwenden und ihren Führungsgeist mit der entsprechenden Einstellung und Motivation auf die nachgeordneten Führungsebenen weiterzureichen. Wurde der „Performance Dialog“ im Jahr 2010 von etwa 60 Personen geführt, so weitete sich seine Anwendung im darauffolgenden Jahr auf etwa 1.200 Personen aus! Auch das erstmals eingesetzte 360-Grad-Feedback erwies sich als überaus erfolgreich für die persönliche Weiterentwicklung der Bereichsleiter und die Führungskultur des Unternehmens hin zu einer Feedback-Kultur. Schließlich wurden die Bereichsleiter sensibilisiert, sowohl die Entwicklungen im eigenen Verantwortungsbereich als auch darüber hinaus im Unternehmen zu erkennen. Als eine Konsequenz daraus gehen sie heute aktiv u. a. auf die Personalentwicklung zu, um zum Beispiel unterstützende Elemente wie Workshops oder Seminare anzusprechen oder anzufordern.

Die Bedeutung und der Anspruch an das Leistungsspektrum der Personalentwicklung sind durch die sensibilisierten Bereichsleiter gestiegen. Mit dem BL-LP wurde ein Maßstab gesetzt, an dem sich die folgenden strukturierten und strategischen Qualifizierungsprogramme messen müssen. Es hat maßgeblich dazu beigetragen, die Personalentwicklungslandschaft der Haufe Gruppe auf eine neue Basis zu stellen. Der intensive kollegiale Austausch hat Bestand, unternehmensweite Störfaktoren konnten erkannt und weitere Veränderungsprojekte initiiert werden. Die Bereichsleiter konnten ihre strategische Funktion als Hebel bei der Umsetzung einer neuen Strategie erfüllen. Das Fazit der Unternehmensleitung: „Ein großer Erfolg.“

Zitat Andreas Müller:

„Über den gesamten BL-LP-Prozess hinweg haben Personalentwicklung und Geschäftsleitung sehr eng zusammengearbeitet. Und das Management der Haufe Gruppe war und ist weiterhin sehr stark daran interessiert, wie sich das Projekt weiterentwickelt. Die Geschäftsleitung hat das BL-LP intensiv begleitet – das zeugt von einer ausgeprägten Unternehmenskultur. Zudem hat sie die Umsetzung des BL-LP über die gesamte Zeit stark unterstützt.“

- Die Vision einer einheitlichen Kultur für die Haufe Gruppe sorgte für eine transparente und aktivierende Ausrichtung.
- Die Kompetenzprofile schufen das Fundament für die Maßnahme.
- Die Implementierung und Durchführung als innerbetriebliches Projekt schufen Stringenz und Transparenz.
- Die Einbindung der Führungskräfte der teilnehmenden Bereichsleiter sicherten Transfer und Nachhaltigkeit.
- Durch die Vernetzung der Maßnahme mit Feedback an das Businessboard der Haufe Gruppe wurde Handlungsbedarf für die Organisation rückgemeldet.
- Lerngruppenarbeit und kollegiales Coaching maximierten den Transfererfolg.

Das Diagramm stellt das Training für Praxisanfertiger dar, unterteilt in zwei Hauptbereiche:

- Regelmäßige Informationen an das Business Board**: Ein horizontaler Balken am oberen Rand.
- Kollegiale Beratung zur Unterstützung des Praxistrainers**: Ein horizontaler Balken am unteren Rand.

In der Mitte befindet sich ein Prozessfluss mit sechs Schritten:

- ① Leadership**
- ② Change Management**
- ③ Team-entwicklung**
- Coaching zur Entwicklungsvereinbarung**
- Individuelle Maßnahmen**: Dieser Schritt ist durch gestrichelte Pfeile und den Text "Individuelle Maßnahmen (Training oder Coaching nach Bedarf)" hervorgehoben.
- ④ Feedback/ Konfliktmanagement**

Die Schritte sind durch große graue Pfeile verbunden, die von links nach rechts zeigen. Der vierte Schritt ist weiter unterteilt in drei kleinere Pfeile. Der fünfte Schritt ist als gestrichelter Block dargestellt, gefolgt von drei weiteren Pfeilen, die auf den letzten Schritt deuten.

Die Haufe Gruppe

Die Haufe Gruppe steht für integrierte Arbeitsplatzlösungen zur erfolgreichen Gestaltung von Unternehmensprozessen. Sie ist Deutschlands führendes Medien- und Softwarehaus für Fachinformationen und -portale, (Cloud Computing-) Applikationen, eProcurement, Online-Communitys sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Aus den Kernbereichen eines erfolgreichen Verlags- und Softwaregeschäftes hat sie sich zu einem umfassenden Lösungsanbieter digitaler und webbasierter Angebote entwickelt. Das Freiburger Unternehmen beschäftigt über 1.300 Mitarbeiter im In- und Ausland. Die Haufe Gruppe verfolgt eine internationale Wachstumsstrategie, die durch das heutige Produktportfolio getragen und aufgrund der erfolgreichen wechselseitigen Nutzung der jeweiligen Kernkompetenzen und Stärken der einzelnen Unternehmen und Marken ausgebaut wird. So konnte die Unternehmensgruppe trotz eines schwierigen Markt- und Konjunkturmehrfeldes im Geschäftsjahr 2011 (Juli 2010 bis Juni 2011) einen Umsatz von über 215 Mio. Euro erzielen (Vorjahr 193 Mio. Euro).

Die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist Partner zur Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Als Marktführer im deutschsprachigen Raum umfasst unser Leistungsangebot sämtliche Tools, damit Fach- und Führungskräfte ihre Ziele erreichen können und Unternehmen ihre Performance steigern können. Seitdem die Haufe Akademie 1978 ihre ersten Veranstaltungen durchgeführt hat, hat sie ihr „Offenes Programm“ kontinuierlich ausgebaut. Heute stehen rund 560 unterschiedliche Veranstaltungen mit bundesweit über 2.600 Veranstaltungsterminen zu allen betrieblichen Themenbereichen zur Auswahl. Hinzu kommt der Bereich „e-Learning“, der neben rund 60 frei buchbaren Angeboten auch die Möglichkeit umfasst, maßgeschneiderte e-Learning Lösungen zu entwickeln. Kontinuierlich baut die Haufe Akademie auch ihr Angebot an Unternehmenslösungen und Consulting aus, um Unternehmen durch firmenspezifische Trainings bis hin zur systemischen Organisationsberatung zu unterstützen.

2012 erhielt das Bereichsleiter-Leadership-Programm im Rahmen der Zukunft Personal den Internationalen Deutschen Trainings-Preis des BDVT e.V.

Bronze-Preisträger
Internationaler
Deutscher
Trainings-
Preis 2012/13



Autoren:

Andreas Müller

Bereichsleiter Personalentwicklung,
Haufe Gruppe



Jens Brennholt

Geschäftsführer Haufe Akademie
Inhousetraining und Consulting

Services

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de

Telefonisch erreichen Sie uns unter
0761 898-4422

