

Wer will, findet Lösungen – wer nicht will, Gründe!

Best Practice: Wie die Pro Management gemeinsam mit der LANGGROUP die Unternehmenskultur des Unternehmens erfolgreich veränderte!



Jochen Kracht,
Pro Management AG



Heribert Bertram,
LANGGROUP

Dazu ein Interview mit Jochen Kracht, Vorstand der Pro Management AG, und Heribert Bertram, COO der LANGGROUP.

Herr Bertram, Sie sind COO der LANGGROUP. Als Sie vor knapp zwei Jahren dort anfangen, stellten Sie Veränderungsbedarf fest. Was lief nach Ihrer Einschätzung nicht rund?

Bertram: Die Unternehmen der LANGGROUP sind im B2B-Geschäft tätig. Wir vertreiben per Direktvertrieb alle Produkte, die mit Werkstätten, Baustellen, Agrar- und Schweißtechnik zu tun haben, an bis zu 125.000 Kunden. Ich kannte das Unternehmen gut, da ich bereits fünf Jahre Mitglied im Beirat war. Daher wusste ich auch um die Themen. Es existierten diffuse Hierarchien – also viele „Dienstgrade“ – bei wenigen klaren Zielen. Wenn Mitarbeitende für Führungspositionen ausgesucht wurden, dann eher nach dem Prinzip, dass der beste Verkäufer zum Chef gemacht wurde. Ob Führungsqualitäten vorhanden waren, spielte eine geringe Rolle. Da wir eine neue Strategie im Direktvertrieb einführen wollten, wurde mir klar, dass dies in der aktuellen Konstellation nicht umsetzbar war. Wir mussten die gesamte Führung umbauen und qualifizieren – also den Führungskräften alle notwendigen Werkzeuge für die Veränderungen an die Hand geben. Es ging um eine völlig neue Führungsstruktur und Führungskultur.

War Ihnen klar, dass Sie dafür professionelle Unterstützung von außen benötigen?

Bertram: Ja, ich wusste, dass es ohne diese nicht funktionieren würde. Die

„Letztlich bestand unsere Aufgabe darin, aus dem Tun-Müssen einer ganzen Organisation ein Tun-Wollen zu entwickeln.“

Jochen Kracht, Pro Management AG

Pro Management kannte ich schon seit Jahren und wusste, dass sie der richtige Ansprechpartner für mich ist. Ich schätze vor allem die Umsetzungsstärke und den Praxisbezug der dortigen Experten.

Herr Kracht, wie sind Sie vorgegangen, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen?

Kracht: Wir haben zunächst gemeinsam die Ist-Situation ermittelt und dann die Ziele definiert. Unsere erste Aufgabe ist es, auf Basis dieser Bedarfsanalyse die individuell passende Lösung für den Kunden zu finden. Trainings von der Stange sind für uns kein Erfolgsrezept! Die Herausforderung bei der LANGGROUP bestand darin, zum einen die Führungskräfte, die durch ein bestimmtes Auswahlverfahren gegangen waren, zu motivieren und ihnen in einem extrem kurzen Zeitraum das Führen und den Spaß am Führen ihrer Mitarbeitenden zu vermitteln. Danach wurde praxisnah die Vertriebsarbeit geschult. Für die LANGGROUP war dabei wesentlich, dass aus den Führungskräften Coaches werden, die ihre Mitarbeitenden durch ihr eigenes Vorbild begleiten und aus der Praxis für die Praxis erfolgreich machen. Letztlich bestand unsere Aufgabe darin, durch die Trainings das Tun-Müssen einer ganzen Organisation in ein Tun-Wollen zu entwickeln.

Die Mitarbeitenden mussten also überzeugt werden, mitzumachen?

Kracht: Erzwingen lässt sich das nicht. In den Trainings zeigen wir den Teilnehmenden in ihren Praxissituationen Lösungsansätze auf, in denen

„Wir erkennen schon jetzt, dass einzelne Mitarbeitende der Teamleiter, die an dem Programm teilgenommen haben, ihren Pro-Kopf-Umsatz steigern.“

Heribert Bertram, LANGGROUP

sie für sich selbst erkennen, welche individuellen Verhaltensänderungen ihnen bei der Zielerreichung Vorteile bringen. Wenn die Teilnehmenden für sich erkennen, dass das im Alltag funktioniert, sind sie auch bereit, sich zu verändern. Verhaltensänderungen funktionieren nur aus der Person selbst heraus! Wichtig dabei ist, oben anzufangen und sich nach unten durchzuarbeiten. Daher stand am Anfang der Trainings die Geschäftsführung inklusive Herrn Bertram, mit der wir gemeinsam in einem Workshop gearbeitet haben.

Wie groß war die Bereitschaft der Angestellten, den Prozess mitzumachen?

Bertram: Wir verändern das Verhalten von Menschen – das ist immer eine schwierige Aufgabe. Wir haben Mitarbeitende, die seit mehr als 30 Jahren dabei sind. Und sie haben ja weiß Gott nicht alles falsch gemacht, sonst wäre die Firma nicht so stark von einem Mann auf 1500 Mitarbeitende gewachsen. Trotzdem gab es klaren Veränderungsbedarf.

Kracht: Die Führungskultur war nicht mehr zeitgemäß und junge Fachkräfte konnte man damit schon gar nicht begeistern. Es gab Ideen, wie eine neue Führungskultur zu leben ist, doch auch viele Fragen zur Umsetzung. Es hat sehr viel Spaß gemacht, gemeinsam in vielen Praxisübungen diese Grundlagen zu legen.

Herr Bertram, das Ganze war ja eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Hat sie sich gelohnt?

Auf jeden Fall! Der Prozess läuft über mehrere Monate hinweg und

es geht um einen sechsstelligen Betrag – das Ganze ist also nicht preiswert, dafür aber seinen Preis wert! Ich bin zu 100 Prozent sicher, dass wir einen „Return on Investment“ bekommen. Wir haben heute durch die Tätigkeit der Pro Management konsistente Führungsstrukturen, eine durchgängige Kommunikation, die Fähigkeit, delegativ zu führen, und wir sind konfliktfähig geworden. Darüber hinaus ist durch das gemeinsame Training ein „Wir-Gefühl“ entstanden, das neue Kräfte mobilisiert – das wird sich definitiv positiv auswirken! Wir erkennen schon jetzt, dass einzelne Mitarbeitende der Teamleiter, die an dem Programm teilgenommen haben, ihren Pro-Kopf-Umsatz steigern. **Und zum Stichwort „Employee Branding“:** Wir sind deutlich interessanter geworden für potenzielle neue Fachkräfte von außen, wie ich an der steigenden Zahl von Bewerbungen erkenne. Unsere neue Führungskultur spricht sich herum!

» info

Pro Management AG
Mayener Straße 25, 53539 Kelberg
Mail: info@pro-ag.de
www.pro-ag.de

LANGGROUP
Industriestraße 8, 36137 Großenlütder
Mail: kontakt@langgroup.de
www.langgroup.de

PRO!MANAGEMENT
Training · Coaching · Consulting

LANGGROUP®