

## Kontext

Eine europäische Modekette im Einzelhandel hatte bisher keine systematische Führungskräfteentwicklung betrieben, wie in der Branche zur Zeit noch üblich. Weiteres, nachhaltiges Wachstum wird nur dann möglich sein, so der neue Geschäftsführer, wenn die Führungskräfte auf allen Ebenen es schaffen, die Mitarbeitenden im Rahmen von Standards zu selbstverantwortlichem Handeln zu führen.

Die Führungskräfte sind in der Regel von der Leitung einer Filiale bis hin zur Geschäftsbereichsleitung intern gewachsen. Es herrscht zwischen den Führungskräften überwiegend eine Konkurrenzkultur vor. Der Bildungs- und Migrationshintergrund ist heterogen, von Hauptschul- bis hin zu Hochschulabsolventen, von deutschem bis hin zu beispielsweise türkischem Kulturhintergrund sind alle Unterschiede vertreten. Der bisherige Geschäftsführer führte mit einem Willkür-Angst-Kontroll-System, was zu Passivität und Unselbständigkeit geführt hat.

## Ausgangssituation

Der neue Geschäftsführer wollte nach einem Jahr beginnen, sich und seine direkt geführten Führungskräfte als auch die Regionalleitungen in einen Entwicklungsprozess zu bringen, um als oberster Führungskreis des Unternehmens weiter zusammen zu wachsen und damit zu beginnen, die Kultur zu verändern.

Die Bereitschaft der Regionalleitungen mit den Filialleitungen in einer erwachsenen, konstruktiven Art in Konfliktgespräche zu gehen, war wenig entwickelt. Die Konfliktbereitschaft und die Konfliktkultur innerhalb des Führungskreises ebenso. Ein zwei bis drei jähriger Entwicklungsprozess mit externer Begleitung sollte Ernsthaftigkeit und Konsequenz signalisieren, die anschließende Fortführung durch den Personalbereich sollte die Nachhaltigkeit sicherstellen.

## Ziele

- Beginn der Schaffung einer anderen Führungskultur, die unter anderem geprägt ist von Ermutigung, Kooperation und transparenten Konsequenzen
- Handlungskompetenz im Umgang mit Konfliktgesprächen und Vermittlung von Führungsgrundlagen
- Unterschiede zwischen Menschen als Potential nutzen und sich selbst in seiner Führungspersönlichkeit kennen lernen und weiteentwickeln

## Interventionen

Um den Mitwirkenden die Möglichkeit zu bieten, sich selbst ein Spiegel vorzuhalten, haben wir zu Beginn den [Visual Questionnaire](#) (ViQ) als eine Form des Persönlichkeitsfeedbacks genutzt, der ebenfalls auf der wissenschaftlich Grundlage des MBTI arbeitet.

Daran schlossen sich über etwa 2 ½ Jahre verteilt zwischen zwei und drei Führungskräfte-Workshops à zwei Tagen pro Jahr an. Zwischen den Terminen gab es jeweils Entwicklungsaufgaben, die in den Regionen bis zum nächsten Termin selbstorganisiert und mit Unterstützung der regionalen Personalreferenten bearbeitet wurden.

Als Methodiken und Methoden haben wir unter anderem Microteaching zu relevanten Themen, kollegiale Beratung, systemische Supervision, Rollenspielen, Elemente aus der Erlebnispädagogik oder auch intensive Feedbackprozesse auf individueller Ebene sowie auf den unterschiedlichen Systemebenen eingesetzt.

## Ergebnisse

- die anfänglich konkurrenzorientierte Kultur im Führungskreis veränderte sich relativ schnell in eine wohlwollende, unterstützende und kooperative Form des Miteinanders, was sich in Offenheit und Vertrauen z. B. in Bezug auf Fehler widerspiegelte
- die Mitwirkenden bekamen mehr Sicherheit im Führen von kritischen Gesprächen, z. B. mit »schwierigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern«
- jeder Mitwirkende und jede Mitwirkende erlebte sich in seinen Unterschieden als Bereicherung für das Gesamtziel und als kompetent in Bezug auf seine Lebens- und Berufserfahrung, was zu weiterer Selbst-sicherheit und Selbstwirksamkeit führte
- persönliche Entwicklungsfelder (»Schwächen«) wurden wohlwollend herausgearbeitet und individuelle Entwicklungspläne sowie erste Umsetzungsschritte vereinbart
- der Personalbereich wurde immer mehr eine Entlastung für den Geschäftsführer in Personalentwicklungsthemen und als sogenannter »Business Partner« von den Führungskräften anerkannt