

# **+** wirtschaft weiterbildung

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

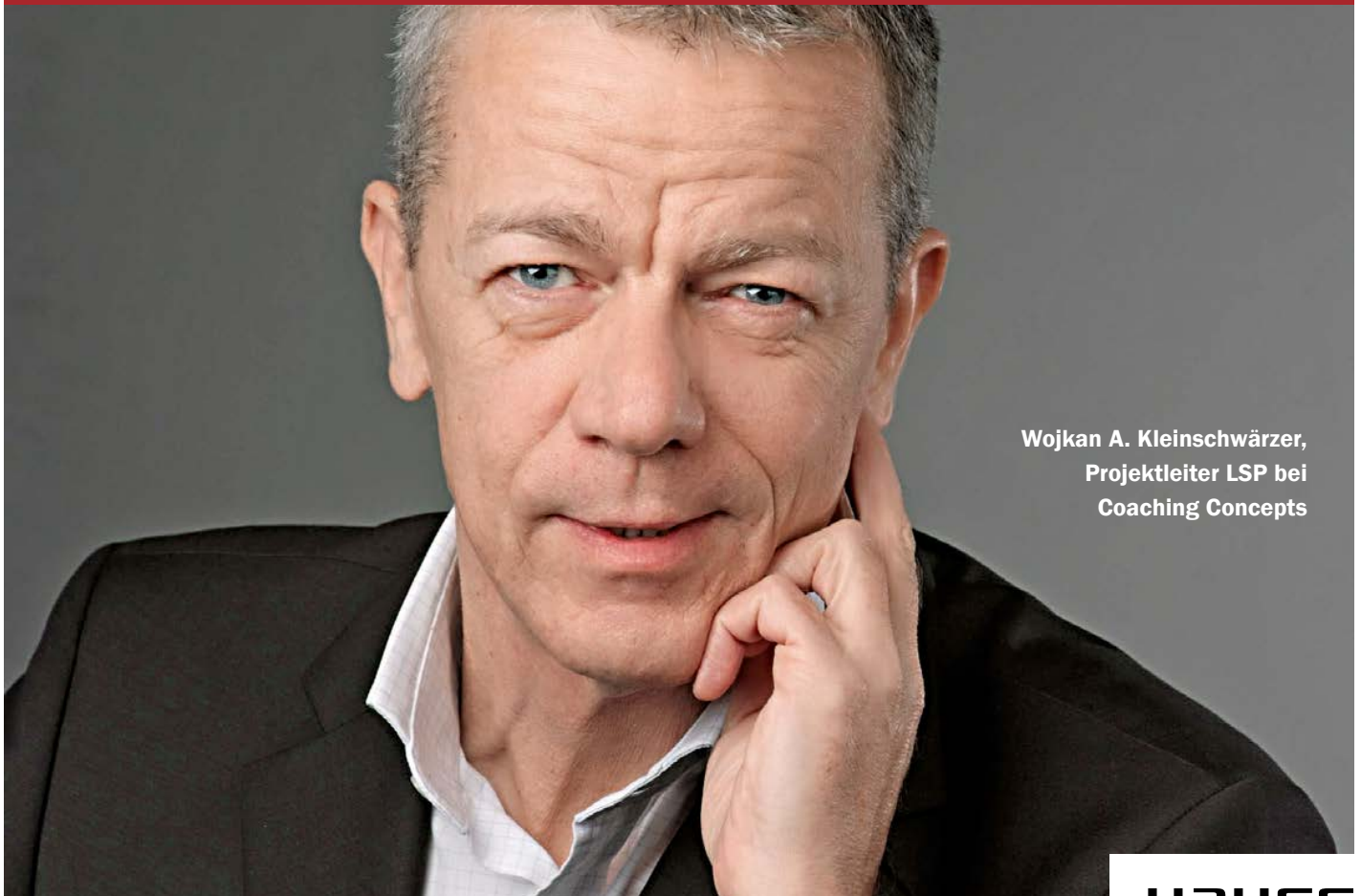
**Johannes Warth**\_Der Bekannteste unter den Unbekannten s. 14

**Coaching**\_Praktikertipps für das Coaching-Gespräch am Telefon s. 36

**DVCT-Award**\_Das Unsichtbare sichtbar machen s. 48

## **Sonderdruck**

## **LSP Leadership Sustainability Program**



Wojkan A. Kleinschwärzer,  
Projektleiter LSP bei  
Coaching Concepts

# Drei-Komponenten-PE für den Mittelstand

**KONZEPT.** Ein individuelles Performance Management System, ein darauf abgestimmtes, straffes Trainingsprogramm und ein umfassendes Performance Development Coaching – mit diesen drei Komponenten bekam die VIPA GmbH in Herzogenaurach die Mitarbeiterfluktuation in den Griff und ging auf Erfolgskurs.

Deutschland ist zu Recht stolz auf seine mittelständischen Unternehmen, von denen viele weltweit zu den Technologie- und Innovationsführern zählen. Für die VIPA Gesellschaft für Visualisierung und Prozessautomatisierung mbH in Herzogenaurach gilt dies auch. Die Firma ist ein gefragter Experte auf dem Feld der Speicherprogrammierbaren Steuerungen (SPS-Systeme). Im Jahr 1985 von einem Einzelunternehmer gegründet, wuchs sie

über die Jahre hinweg kontinuierlich und liefert ihre Produkte mittlerweile in über 60 Länder. Mit permanenten Produktinnovationen wird großen Wettbewerbern wie der Siemens AG Paroli geboten. Im Jahr 2011 zählte man genau 170 Mitarbeiter. Da die Unternehmensorganisation ständigen Umbrüchen unterworfen war, hatte man bis zu diesem Zeitpunkt keine systematische Personalentwicklung etabliert. Führungspositionen waren in

der Vergangenheit zum Beispiel recht oft nach dem Kriterium „War schon lange in diesem Bereich tätig“ besetzt worden und weniger aufgrund fundierter Beobachtung typischer Merkmale potenzieller Leader.

Es kam immer wieder zu gravierenden Verlusten in der operativen Schlagkraft, wenn Fehlbesetzungen erkennbar wurden. Noch negativer und teurer erwiesen sich die permanenten Abgänge aus der Führungsebene – die auch auf Abwerbungsanstrengungen von Wettbewerbern zurückgingen. Die Erkenntnis, dass deutliche Fluktuation in den Managementebenen sehr teuer kommt, veranlasste die VIPA zu konsequentem Handeln. Der Beschluss: Im Unternehmen ist ein professionelles Performance Management System zu etablieren und mit einem langfristig angelegten Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zu koppeln!

## Fluktuation verringern, Ergebnisse verbessern

Als Ziele gab die VIPA-Geschäftsleitung aus, dass die Fluktuation erkennbar und bestmöglich zu reduzieren sei und dass eine nachhaltige Entwicklung und Bindung der Führungskräfte organisatorisch zu mehr Leistung und Motivation und operativ zu noch besseren Ergebnissen führen sollte.

Definiert wurde ein Drei-Jahres-Zeitraum von 2012 bis zum Jahr 2014 für ein neu zu entwickelndes Führungsprojekt. Grundlage dafür sollte das von dem Beratungsunternehmen Coaching Concepts GmbH & Co.KG, Türkheim, für mittelständische Unternehmen entwickelte „Leadership



**Wojkan Kleinschwärzer.** Er arbeitet beim Beratungs- und Trainingsinstitut Coaching Concepts GmbH & Co.KG in Türkheim ([www.coaching-concepts.de](http://www.coaching-concepts.de)) als Manager Key Operations und Projektleiter bei der LSP-Umsetzung mit der VIPA GmbH. Kleinschwärzer verfügt über eine 20-jährige Erfahrung mit Development-Projekten.

Sustainability Programm“ (LSP) sein, das in der Ausgestaltung seiner Komponenten und in seiner Ablaufstruktur speziell an die Branchenbesonderheiten der Prozessoptimierer und insbesondere die Unternehmensbelange der VIPA GmbH angepasst wurde.

Sämtliche Führungskräfte, die 2012 mit dem Programm begannen, waren zum Ende der Projektlaufzeit noch im Unternehmen. Und dies, obwohl das Unternehmen überraschend im Jahr 2012 vom japanischen Unternehmen Yaskawa übernommen wurde und die Mitarbeiter noch mit den Begleiterscheinungen eines Mergers konfrontiert waren. Der bei VIPA für die Maßnahme verantwortliche Projektleiter, Udo Richter, freut sich: „Wachstum beibehalten, Personalentwicklung nachhaltig strukturiert, die Fluktuation eingedämmt und parallel sogar eine Übernahme abgefedert – die nicht unbedeutende Investition in das LSP-Projekt hat sich in ganz kurzer Zeit bereits mehrfach für uns amortisiert und ausgezahlt.“

## 1 Basis ist das Performance Management System

Was in Konzernen weltweit Standard ist, beginnt sich in mittelständischen Unternehmen erst allmählich zu etablieren: Strukturierte Personalentwicklung auf Basis eines professionellen Performance Management Systems. Die VIPA folgte der ausdrücklichen Empfehlung ihres Projektpartners, indem sie aus den eigenen Reihen heraus ein Kompetenzmodell für alle Belegschaftsbereiche des Unternehmens entwickelte.

„Wir setzen darauf, dass ein Performance Management System, das später erfolgreich gelebt werden soll, auch im Kreise derjenigen entwickelt wird, die später damit zu tun bekommen“, betont Coaching-Concepts-LSP-Projektleiter Wojkan Kleinschwärzer. „Dafür haben wir ein Workshop-basiertes, mehrstufiges Verfahren entwickelt, das motivierte Beteiligte statt Betroffene erzeugt und die Unternehmenswirklichkeit und die Bedarfssituation exakt abbildet“. Die Vorgehensweise nehme in besonderem Maße auf die Denk- und Sichtweise von Mittelständlern Rücksicht und beachte auch das besondere Kostenbewusstsein kleine-

rer und mittlerer Unternehmen, ohne auf Leistungsqualität zu verzichten. Die Individualisierung in Konzeption und Einführung ging laut Kleinschwärzer sogar so weit, dass das Unternehmen selbst entscheide, mit welchem Beurteilungsmodus zukünftig welche Rhythmen und Dokumentationsformen bestimmt würden und wie das System ins Unternehmen eingeführt und verankert werde. „Wir haben die LSP-Methode konzipiert – die genaue Rezeptur entwickelt und bestimmt dann jedoch das Unternehmen.“

## 2 Punktgenaue Trainings und Seminare

Funktioniert das Performance Management im Unternehmen, können die identifizierten Qualifizierungsmaßnahmen sehr passgenau durchgeführt werden. Mit der Einführung des LSP endet deshalb auch das kostspielige Prinzip „Weiterbildung mit der Gießkanne“. „Haben wir früher oft Seminare angesetzt und alle Führungskräfte oder je nachdem beispielsweise auch Verkäufer zur Teilnahme verpflichtet, nehmen seit Einführung unseres Performance Management nur mehr die Personen gezielt an einer Maßnahme teil, die dafür sorgfältig ausgesucht wurden“, sagt Udo Richter.

„Das spart enorm Zeit, viel Geld und die Seminarteilnehmer sind motiviert, weil sie den Input wertschätzen und geradezu begrüßen. Über die drei Projektjahre hinweg etablierte die VIPA ein „VIPA-Leadership-Training-Programm“ mit zwölf Themen, die auf die VIPA-Leadership-Kompetenzen exakt ausgerichtet waren. Die Maßnahmen selbst erfolgten in kleineren Teilnehmergruppen und konnten so einen hohen Zuschnitt auf operative Anforderungen im Unternehmen und im Markt gewährleisten. Hier galt eindeutig „Qualität“ vor „Quantität“.

## 3 Performance Development Coaching

Laut Projektleiter Udo Richter war von Anfang an klar, dass die nachhaltige Wirkung eines Qualifizierungskonzepts nur dann entsteht, wenn die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen auch individuell begleitet werden. Im VIPA-LSP bestand

die konkrete Umsetzung dieses Ansatzes aus ein- bis maximal zweieinhalbstündigen Coaching-Gesprächen mit jedem einzelnen Teilnehmer des Leadership-Trainings.

Das Performance Development Coaching verband die schnelle Umsetzungsunterstützung von Trainingsinhalten mit einem gezielten Entwicklungs-Coaching vor dem Hintergrund des VIPA-Performance-Management-Programms. Im Volumen der Gesamt-Maßnahme erreichte das Performance Development Coaching dann auch knapp einen Anteil von 60 Prozent. Fazit: Die VIPA GmbH kann von folgenden dauerhaft erreichten Ergebnissen berichten:

- Die Umsatzziele wurden während des gesamten Projekts kontinuierlich überschritten.
- Alle teilnehmenden Führungskräfte blieben und sind noch heute an Bord.
- Unnötige Investitionen in „Gießkannen-Weiterbildung“ gelten als eliminiert.
- Mitarbeiterbefragungen brachten während des Projektablaufs zutage, dass die Mitarbeiter die Art, wie sie geführt werden, zunehmend als motivierend bezeichneten.

Für ihr „LSP – Leadership Sustainability Programm“ wurden die VIPA GmbH und ihr externer Partner, das Trainingsinstitut „Coaching Concepts GmbH & Co.KG, vom Berufsverband Trainer, Berater und Coachs (BDVT) mit einem „Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Gold“ ausgezeichnet. Der Award wurde im September 2015 auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln verliehen. Die BDVT-Jury hob hervor, dass besonders die „klare, ergebniswirksame Strukturierung des Entwicklungsprogramms“ beeindruckend sei. So werde eine durchgehend professionelle Personalentwicklung auch für den Mittelstand „finanziell erschließbar“ gemacht. Gelobt wurde auch, dass das LSP-Programm flexibel anpassbar sei. So wie jeder Mittelständler seine eigene Kernkompetenz habe, brauche er auch die zu ihm passende Organisation der Personalentwicklung. Die beschriebenen drei Komponenten, jede auf ihre Art angepasst, sollten sich bei allen Unternehmen individualisiert wiederfinden.

**Martin Pichler** ●

# „Return of Investment steht im Vordergrund!“

**INTERVIEW.** Peter Josef Senner ist Gründer und Inhaber des Trainingsinstituts „Coaching Concepts“, das mit seinem „LSP – Leadership Sustainability Programm“ den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Gold gewinnen konnte. w+w sprach mit ihm über die Potentiale des Konzepts und Weiterbildung im Mittelstand.

## Wie ist es nach Ihren Beobachtungen um die Personalentwicklung im deutschen Mittelstand generell bestellt?

**Peter Josef Senner:** Nun, unsere 40 Trainer, Berater und Coaches haben zwar zahlreiche Mittelständler als Kunden. Ich maße mir aber nicht an, daraus eine allgemein gültige Beobachtung ableiten zu können. Jedenfalls: Je kleiner ein Mittelständler in der Unternehmensgröße ist, desto geringer ist auch der Spielraum im Personalentwicklungsbudget und auch in der verfügbaren Zeit. Umso mehr kommt es auf Zeit- und Kosteneffizienz und nachhaltige Wirksamkeit an. Was selbstverständlich auch bei großen Unternehmen zählt.

## Was raten Sie?

**Senner:** Es gilt, Maßnahmen „für alle“ nach dem Gießkannen-Prinzip zu vermeiden. Leider werden aus Angst vor den Streuverlusten allzu häufig Weiterbildungsmaßnahmen komplett gestrichen.

## Die VIPA GmbH aus Herzogenaurach scheint hier einen gegenteiligen Weg gegangen zu sein ...

**Senner:** Eine bewusste, konsequente Investition in die Organisation der eigenen Personalentwicklung und in die Führungsmannschaft hat bei der VIPA dazu geführt, dass man nun effizient und unnötige Kosten vermeidend gezielte Personalentwicklung im Unternehmen betreiben kann. Das LSP war Ausgangspunkt und ist zugleich Basis für zukünftige gezielte und punktgenaue Qualifizierungsmaßnahmen.

## Könnte das für alle mittelständischen Unternehmen in der Form so greifen?

**Senner:** Vom Prinzip her ja, aber eben in der Ausprägung und Ausführung bei jedem Unternehmen individuell anders. So wie jeder Mittelständler seine eigene Kernkompetenz bei seinen Produkten hat, braucht er auch die exakt zu ihm passende Form der Personalentwicklung.

## Die Komponente des breitangelegten, individuellen Coachings sticht bei LSP ins Auge. Worin besteht der Nutzen?

**Senner:** Moderne Qualifizierungsmaßnahmen müssen heute einen hohen Grad an Individualisierung erreichen. Das Performance Development Coaching nimmt zusätzlich sehr positiven direkten Einfluss auf das operative Geschehen. Es ist ein ganz wichtiger Katalysator für den Projekterfolg. Die Teilnehmer verbinden die Inhalte der Trainingsmaßnahmen di-

rekt mit konkreten Umsetzungsvorhaben in der Praxis. Das ist Weiterbildung mit konkretem Praxisbezug und hohem Nutzen.

## Sie sehen Coaching Concepts also nicht mehr nur als klassischen Trainingsanbieter?

**Senner:** Im Grunde zieht sich die konkrete Unterstützung des operativen Geschäfts wie ein roter Faden durch unsere Kundenprojekte. Unsere Qualifizierungskonzepte sind prozessartig angelegt und beinhalten unterschiedlichste Elemente und Methoden, bestehen also nicht mehr nur aus reinen Trainingsmaßnahmen. Sichtbarer ‚Return of Investment‘ und nachhaltige Wirkung müssen im Vordergrund stehen. Kein Unternehmen hat Geld zu verschenken oder die Zeit seiner Mitarbeiter.



Freuten sich über den Europäischen „Gold-Preis“: Peter Josef Senner, Udo Richter (VIPA AG) und Wojkan Kleinschwärzer.

Interview: Martin Pichler ●