

Erfahrungsbericht „Pharma“

Der Hintergrund

Die Nordamerika-Sparte eines internationalen börsennotierten Pharmakonzerns berief einen neuen CEO. Er musste schnell erkennen, dass sein Einfluss auf die Organisation begrenzt war. Seine Führungskräfte hatten unterschiedliche Führungsstile und viele Abteilungen arbeiteten ineffektiv.

Die Aufgabe an Metaplan

Der CEO beauftragte Metaplan, mit ausgewählten Führungskräften eine neue Führungsphilosophie zu entwickeln. Anschließend sollten die ausgewählten Führungskräfte in der didaktischen Vermittlung geschult werden, damit sie die Ergebnisse in Workshops an die übrigen Führungskräfte weitergeben konnten.

Das Vorgehen

Zunächst vermittelten wir den Führungskräften ein gemeinsames Verständnis im Hinblick auf die Setzung von Jahreszielen in ihren Teams. Dabei bezogen wir die Anwendung auf den eigenen Arbeitskontext, sodass alle Führungskräfte die Module mit neuen Jahreszielen abschlossen. In Feedbackgesprächen beklagten jedoch viele Führungskräfte, dass Kolleg_innen anderer Gruppen die Ziele blockierten. Um dieser Umsetzungsproblematik zu begegnen, entwickelten wir für alle Führungskräfte das Modul „cross-funktionale Kooperation“. So gelang es den Führungskräften, ihre eigenen Kooperationsverhältnisse neu zu beleuchten und für die Ziele anzupassen. Das anschließende Feedback zeigte, dass die Kooperation im Ansatz funktionierte. Dennoch stand die steile Hierarchie der Kooperation entgegen. Wir konzipierten daher ein drittes Modul, in dem die Führungskräfte ein neues Verständnis von Mikropolitik und Macht einübten. Sie lernten so, die Interessen der Führungskräfte ebenso wie die Konflikte zwischen ihnen nachzuvollziehen und beim Verfolgen ihrer Aufgaben durch sie hindurchzunavigieren.

Die Ergebnisse

Aus der Unzufriedenheit des CEO mit den unterschiedlichen Führungsphilosophien erwuchs ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das sich aus den konkreten Herausforderungen der Organisation speiste. Mit verschiedenen Modulen erwarben sich die Führungskräfte die Kompetenz, Ziele zu erarbeiten, Kooperationen zu begründen und zu pflegen und sich bei der Verfolgung der Ziele mikropolitisch klug zu verhalten. Weiterhin entstand neben den neu formulierten Jahreszielen und neu eingerichteten Kooperationsformen ein auf breiter Basis geteiltes Führungsverständnis, aus dem heraus die Organisation neue Herausforderungen effektiv bewältigen konnte.

Ansprechpartner:

Christoph Nahrholdt

T +49 (4106) 617-0

F +49 (4106) 617-262

E christophnahrholdt@metaplan.com