

STAUFEN.

# SHOPFLOOR STATT HÖRSAAL





## Shopfloor statt Hörsaal

Ohne Freudenberg wäre die Luft in Räumen nicht so rein, würden Autos nicht fahren und Wunden nicht so schnell heilen. Und dies sind nur drei Beispiele, stellvertretend für Tausende von Anwendungen.

Freudenberg ist erfolgreich durch Wandel. Das Unternehmen entwickelt sich täglich weiter. Mit einer einzigartigen Material-, System- und Technologiekompetenz stellt Freudenberg sich auf immer neue Entwicklungen ein und gestaltet sie aktiv mit. Von der Chromgerbung über den Simmerring bis hin zu anspruchsvollen Komponenten in der Medizintechnik oder für Mobilität: Seit rund 170 Jahren findet das Unternehmen wegweisende Lösungen, die zum Erfolg der Kunden beitragen und eine nachhaltige Entwicklung von Umwelt und Gesellschaft voranbringen.

Rund 50.000 Beschäftigte in 60 Ländern, vier eigenständige Geschäftsfelder und mehr als 9,4 Milliarden EUR Umsatz – Freudenberg ist ein Global Player. Hauptsitz der Unternehmensgruppe ist Weinheim inmitten der Metropolregion Rhein-Neckar.

## AUSGANGS- LAGE

Um das unternehmerische Denken der Standortleitungen zu fördern, hat Freudenberg ein globales Qualifizierungsprogramm aufgesetzt. Das „Operations Leadership Program“ (OLP) richtet sich an die Leiter und Leiterinnen der rund 200 Produktionsstandorte in Europa, Asien und Amerika.

Die Zielgruppe der Werkleiter ist von hoher Relevanz für den operativen Erfolg der Freudenberg Business Groups. Das Unternehmen will die Vielfalt aktiv nutzen, indem es eine Gemeinschaft seiner Führungskräfte aufbaut und fördert. Zudem soll diese strategisch relevante Zielgruppe in diversen Themen fit gemacht werden. Werkleiter müssen sich aus eigener Motivation heraus ständig folgende Fragen stellen: Setze ich die richtigen Schwerpunkte? Treibe ich die richtigen Veränderungen voran? Wie gehen andere Unternehmen ähnliche Herausforderungen an?

Das Qualifizierungsprogramm sollte kein intellektuelles Training im Hörsaal werden, sondern direkten Bezug zum Shopfloor haben. Das Training musste die fachliche und vor allem die persönliche Weiterentwicklung fördern. Eins war klar – dafür gab es keine Lösung von der Stange. In einem ausführlichen Bieterverfahren mit internationalen Business Schools und verschiedenen Unternehmensberatungen stach die Staufen AG als bester Anbieter hervor.

Das Konzept wurde anschließend in Co-Creation zwischen Freudenberg und Staufen erarbeitet.





Den Ausschlag, das Training zusammen mit der Staufen AG umzusetzen, gaben nicht zuletzt die Best-Practice-Besuche, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Freudenberg-Gruppe stattfinden sollten. Die jahrelange Erfahrung der Staufen-Berater mit dieser Lernmethode und das große Netzwerk an Best-Practice-Partnern haben uns absolut überzeugt.



**Dr. Makoto Makabe**, Director Corporate Learning & Development



## VORGEHEN

Leitfragen für die konzeptionelle Ausgestaltung der internationalen Lernreisen waren: Wie kann aus Diversität Mehrwert entstehen? Wie können alte Hasen und Newcomer voneinander lernen? Das funktioniert nur, wenn das Training die persönliche Ebene der Teilnehmenden erreicht, Fassaden fallen und vertrauensvoll miteinander gesprochen wird.



Durch die vielen praktischen Übungen, Rollenspiele und gemeinsame Reflexion ist mir als Führungskraft bewusst geworden, dass ich nicht alles selbst machen kann. Der Schlüssel liegt in der Entwicklung und Befähigung des Teams.



**Chantel Woitas**, Operations Manager,  
Freudenberg Oil & Gas

Für das maßgeschneiderte Programm wurden zunächst die Herausforderungen und Erwartungen an die Zielgruppe der Werkleiter durch Interviews und Werkbesuche transparent gemacht. Das war die Basis für die Definition der genauen Lernziele und der passenden Trainingsdidaktik. Rollenspiele, Praxisübungen und Fallbeispiele mit Bezug zu den besuchten Freudenberg-Standorten sind nur einige Beispiele für die Vielfalt an didaktischen Interventionen im anschließend aufgesetzten Programm.

Drei einwöchige Module geben den Teilnehmenden Strategien, Instrumente und Fallbeispiele an die Hand, um den eigenen Standort weiter zu verbessern, Stichwort: Operational Excellence.

Während des OLP reisen die Teilnehmenden gemeinsam zu Standorten der Freudenberg-Gruppe und BestPractice Partner der Staufen AG, um vor Ort zu lernen und Erfahrungen auszutauschen.

Abends, in Kamingesprächen mit Senior Executives von Freudenberg, wird sehr offen über das Führen von Mitarbeitenden, über persönliche Erfahrungen und Herausforderungen gesprochen.

Zwischen den Trainingsmodulen arbeiten die Teilnehmenden an ihren Verbesserungsroadmaps und bleiben miteinander vernetzt. Durch kollegiales Coaching unterstützen sie sich gegenseitig, wodurch ein enge Gemeinschaft und ein globales Netzwerk entsteht.

Im Rahmen des Talent-Managements wird die Teilnehmergruppe jedes Jahr sehr gezielt ausgesucht, damit die jeweiligen Mitglieder und die Freudenberg-Gruppe von den Qualifizierungsmaßnahmen maximal profitieren.



# DAS STAUFEN LEADERSHIP FRAMEWORK

Führungskräfte sind keine Ansammlung von Fähigkeiten, sondern Personen mit Stärken und Schwächen. Ein Qualifizierungsprogramm muss genau in diesem Spannungsfeld – also auf der persönlichen Ebene – ansetzen.

Das Staufen Leadership Framework hilft dabei, einen ganzheitlichen Blick auf Führung zu haben. Einige Beispiele:

- Wer andere führen will, muss zunächst in der Lage sein, sich selbst zu führen. Selbstreflexion über die erzeugte Wirkung bei sich selbst, bei anderen und der Organisation ist somit eine wichtige Voraussetzung für persönliche Weiterentwicklung.
- Wenn im Unternehmen auf der Verhaltens- und Kultur-ebene eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit angestrebt wird, müssen Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme als Rahmenbedingung passend sein, um Silo-Denken zu verhindern.
- Wenn im Aufgabenspektrum ein gesunder Mix aus Führungs- und Fachaufgaben das Ziel ist, muss das Rollenverständnis von Führungskräften und deren Haltung intensiv betrachtet werden – sie dürfen sich nicht als reine Fachexperten und Problemlöser verstehen.

Durch die Betrachtung solcher Wirkungszusammenhänge entsteht eine ausgewogene und für die Zielgruppe maßgeschneiderte Lernreise mit höchster Relevanz für die tägliche Praxis und Zielerreichung.

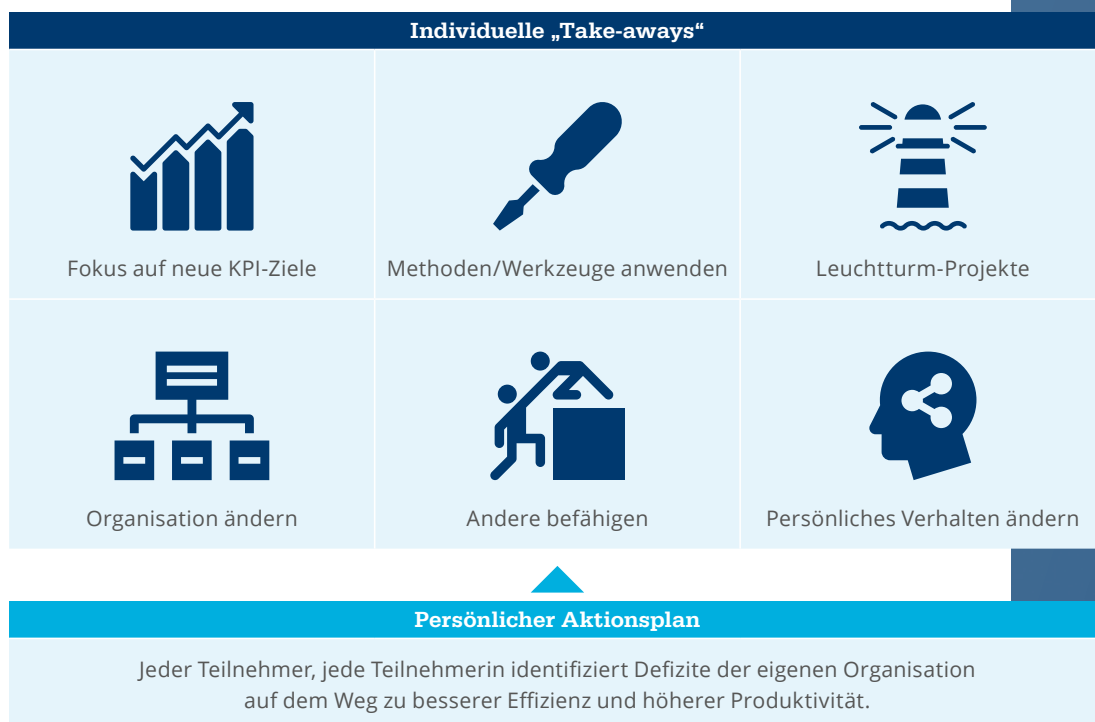


## ERGEBNISSE

In den Trainings geht es nicht um Patentrezepte oder gar Handlungsanweisungen, die im Nachgang für alle Gültigkeit haben. Jeder Teilnehmende wird etwas anderes für sich mitnehmen.

Neben den Kernelementen Selbstreflexion und Lernen von anderen gibt es pro Modul fachliche Schwerpunkte, die von Operational Excellence über Supply Chain Management bis zu Compliance reichen. Das Thema Leadership spielt modulübergreifend eine zentrale Rolle. Also hat jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin die Verantwortung, die behandelten Inhalte auf sich, sein bzw. ihr Team und die jeweilige Organisation zu transferieren.

Lernen findet bekanntlich außerhalb der Komfortzone statt. Es ist völlig normal, dass Führungskräfte nicht immer begeistert sind, wenn man ihnen den Spiegel vorhält. Zumal der Ansatz ohne schablonenartiges Lernziel den Teilnehmenden auch noch das Ventil nimmt, auf die Vorgaben aus der Zentrale schimpfen zu können. Aber das Gefühl, nach dem Programm einer „Community of Excellence“ anzugehören und für die eigene unternehmerische Verantwortung gerüstet zu sein, entschädigt für alles.



Bei der Abschlussfeier am Ende der einjährigen Lernreise präsentieren die Teilnehmenden ihre persönliche Weiterentwicklung und die umgesetzten Veränderungen in ihren Produktionsstandorten vor ihren Vorgesetzten und dem Vorstand. Dieser jährliche Austausch zeigt, mit wie viel Leidenschaft und Stolz die Verbesserungen umgesetzt werden.

Im Laufe der nächsten Jahre entsteht so nach und nach ein globales Netzwerk an Werkleitungen, das kontinuierlich an der Verbesserung der Performance sowie der Führungskultur arbeitet.



Ich war persönlich intensiv beteiligt bei der Vorbereitung des Qualifizierungsprogramms. Dabei war es die Herausforderung, den richtigen Mix aus Fach- und Führungsthemen zu wählen. Dieser Findungsprozess hat sich zu 100 % gelohnt. Die Trainingsteilnehmer aus meinem Verantwortungsbereich entwickeln sich spürbar weiter in ihrer Rolle als Führungskraft.



**Dr. Arman Barimani**, Chief Technology Officer, Freudenberg Home and Cleaning Solutions GmbH – u. a. unter dem Markennamen Vileda® bekannt

# ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.

Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG  
seit 1994 Unternehmen und Mitarbeitende. Weltweit.

**300**

Mitarbeitende

**200**

Projekte p. a.

**17**

Sprachen

**>65**

BestPractice Partner  
weltweit

**>7.000**

Seminararteilnehmende p. a.

## HERAUSGEBER

**STAUFEN.AG**  
Beratung.Akademie.Beteiligung  
Blumenstraße 5  
D-73257 Köngen  
☎ +49 7024 8056 0  
kontakt@staufen.ag  
www.staufen.ag

## ANSPRECHPARTNER

**Remco Peters**  
Partner  
☎ +49 7024 8056 0  
r.peters@staufen.ag

# STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN  
STECKT EIN NOCH BESSERES.

