



Copyright December 2009 from *T+D Magazine* published in the American Society for Training & Development. Used with permission of American Society for Training & Development.



LION
NATHAN

Die Entwicklung von Führungsqualitäten stellt "das Brüllen" von Lion Nathan wieder her

Human Synergistics hilft einer Brauerei das Verhalten ihrer Führungskräfte zu ändern

Von Brian Stout

Lion Nathan, ein Hersteller alkoholischer Getränke, genoss Anfang 1990 Wachstum und Erfolg, als diese neuseeländische Firma 1993 Nathbrew Holdings und noch zwei andere Brauereien übernahm. Anfangs 1996 waren

jedoch Lion Nathan's Profit, Einnahmen und Marktanteil am Abrutschen. Douglas Myers, der damalige CEO der Firma, konfrontierte die Situation, indem er die Wirksamkeit der Schlüsselfunktionen, organisatorischen Struktur und Markenstrategie einer kritischen Bewertung unterzog. Myers Vorgehen startete einen zehnjährigen Prozess, der nicht nur Lion Nathans Geschäftsführung neu belebte, sondern auch die Mitarbeiterbereitschaft, Kundenzufriedenheit und Rentabilität der Firma verbesserte.

Vor kurzem nannte die Zeitschrift Fortune Magazine die Firma Lion Nathan als eine der 10 Spitzenfirmen für Führungsqualität im asiatisch-pazifischen Bereich. Um diese Erfolge zu erzielen hatte das Führungspersonal von Lion Nathan zu lernen, dass die Verwirklichung einer andauernden organisatorischen Veränderung auf einer Änderung der Verhaltensweisen beruht und dass alle Firmenmitglieder, angefangen mit dem Management, bereit sein müssen, sich zu ändern.

Der Prozess

In 1997 besuchten rund 100 Manager der Firma Lion Nathan Veränderungs- und Weiterentwicklungs-Workshops, die auch ein Feedback durch das *Life Styles Inventory™ 1 and 2* (LSI) von Human Synergistics mit einschlossen. Dies half den Managern zu erkennen, wie ihre selbstberichteten Denkstile und Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen wurden. Die auf einem Kreisdiagramm [Circumplex] dargestellten LSI-Resultate zeigen die relative Stärke von zwölf Denk- und Verhaltensstilen, die in die Verhaltensweisen "Konstruktiv, Passiv/Defensive, und Aggressiv/Defensive" gruppiert sind.

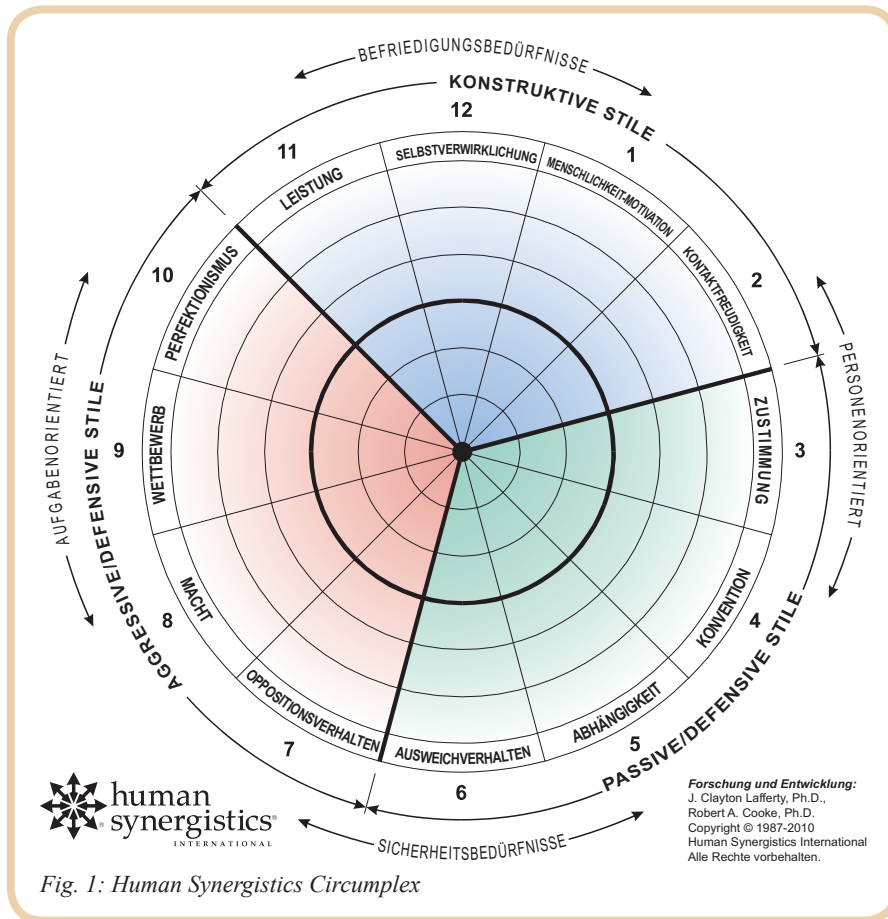


Fig. 1: Human Synergistics Circumplex

Die Konstruktiven Stile zeichnen sich durch selbstverbessernde Denk- und Verhaltenweisen aus, die zur Höhe der individuellen Zufriedenheit, zur Fähigkeit gesunde Verhältnisse zu entwickeln und effektiv mit anderen Leuten zusammenzuarbeiten, wie auch zur Leistungsfähigkeit in der Aufgabenlösung beitragen. Im Gegensatz dazu zeigten die individuellen Profile der Führungskräfte meistens Aggressiv/Defensive Stile. Das war viele Leute schwer zu begreifen und zu diesen gehörte auch Gordon Cairns, der damalige CEO von Lion Nathan.

“Eine visuelle Darstellung Ihres Profils [auf dem Circumplex] ist sehr hilfreich,” sagt Bob Barbour, Lion Nathan’s Personal- und Kulturdirektor. “Wir ermutigten unsere Führungskräfte dazu, ihre LSI-Profile miteinander zu teilen. Die Profile zu diskutieren und erstrebte Ziele gemeinsam durchzugehen hilft den Leuten ihre Bereitschaft

zur Veränderung zu offenbaren – und es schafft ein Feedback-Network.”

Die starke Aufgabenorientierung [task orientation], die Cairns und auch andere entwickelten als sie die Firmenleiter erkletterten, bewies sich als weniger wirkungsvoll an der Spitze, wo es besonders kritisch ist, Arbeiten durch andere Leute erledigen zu lassen.

Führungskräfte, die Aggressiv/Defensive Stile auf dem LSI-Circumplex aufzeigen, haben oft den starken Wunsch “gut dazustehen.” Es fällt ihnen daher schwer, sich zu Fehlern zu bekennen und mit unbequemen Gegebenheiten auseinanderzusetzen, wenn sie mit Problemen konfrontiert werden. Anstatt sich auf das Erzielen von Erfolg auszurichten, treiben sie das Personal stärker zur Arbeit an und konzentrieren sich auf die Vermeidung von Fehlern. In den Workshops entwickelten die Manager Einsichten in persönliche und kulturelle

Veränderungen und sie entdeckten dabei drei Schlüsselwerte: mit Integrität handeln, die Tatsachen konfrontieren und sich begeistert der Arbeit widmen.

Über das folgende Jahr hinweg absolvierten mehr als 500 Lion Nathan Führungskräfte das LSI und die erstellten Werte wurden bestätigt und verfeinert. Der nächste Schritt führte dazu, die restliche Kultur der Firma zu bewerten. In 1998 implementierte Lion Nathan das Organizational Culture Inventory® (OCI®) von Human Synergistics. Das OCI misst die Verhaltensweisen, die man als notwendig betrachtet, um in eine Organisation zu passen, und stellt sie auf dem Circumplex dar. Es ist nicht ganz überraschend, dass die Aggressiv/Defensiven Führungsstile von Cairns und auch anderen sich in ein Verhalten umsetzten, von dem die Firmenmitglieder glaubten, dass es von ihnen erwartet wurde.

Kultureller Wechsel war nötig, und Cairns erkannte, dass dieser bei Lion Nathans Führungspersonal beginnen musste. Indem die Führungskräfte ihre eigene Bereitwilligkeit zur Änderung zeigten, bewiesen sie, dass sie die Auswirkungen ihres Verhaltens verstanden und auch dazu bereit waren, ihre eigenen Stärken und Schwächen genau unter die Lupe zu nehmen, um die organisatorische Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

“Führungskräfte sind die Schlüsselfiguren [key channels], die eine Kulture beeinflussen,” sagt Barbour. “Die Anwendung von Werkzeugen wie LSI und OCI sendet die Botschaft der Veränderung durch die Systeme.”

Als nächstes entwickelte Lion Nathan eine Definition der starken Führungskraft mit den Richtlinien: “Motivierender Zwecksinn,” “Management der Führungseigenschaften,” “Zukunftsorientierung” und “Schaff-

ung einer Hochleistungskultur, basierend auf dem OCI." Diese vier Prinzipien wurden zur Grundlage von Programmen, die Führungskräften dabei halfen, die Botschaft der kulturellen Veränderung zu verkünden und den Glauben daran zu verstärken, dass Kulturwechsel Führungswechsel bedeutet.

Lion Nathan forderte das Führungspersonal nicht nur zur Entwicklung konstruktiverer Stile auf, sondern machte auch Verantwortlichkeit und persönliche Verpflichtung zur neuen Norm. Damit sie ihren eigenen Einfluss auf die Gestaltung der

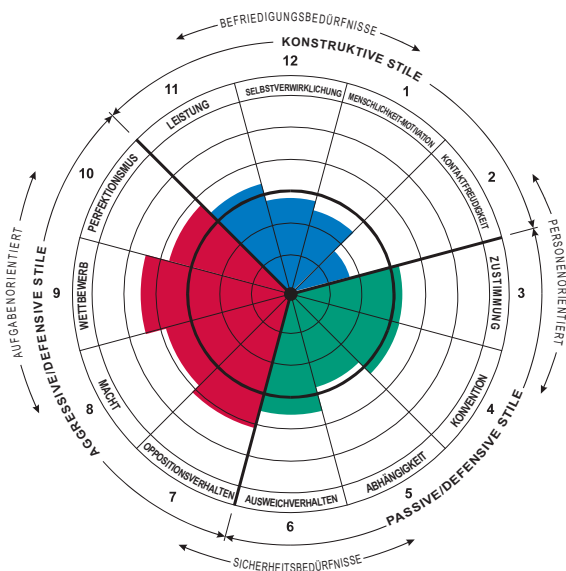
kulturellen Vision und den Geschäftszielen der Firma, wurden zu dem, was dann als "The Lion Nathan Way" bekannt werden würde. Dieses Konzept umfasst den Rahmen der Führungsentwicklung, Kompetenzmodelle, das Leistungsmanagement, die Bewertung der Führungseigenschaften, sowohl als auch Vergütungs- und Belohnungspraktiken.

Durch die Orientierung darauf, wie Resultate erreicht werden, konnte das Führungspersonal von Lion Nathan sicherstellen, dass gewünschte Verhaltensweisen implementiert

sowohl auf Leistungsfähigkeit als auch auf kulturelle Anpassungsfähigkeit getestet, was verschiedene strukturelle Interviews, Eignungsprüfungen und einen Motivierungsfragebogens mit einschließt.

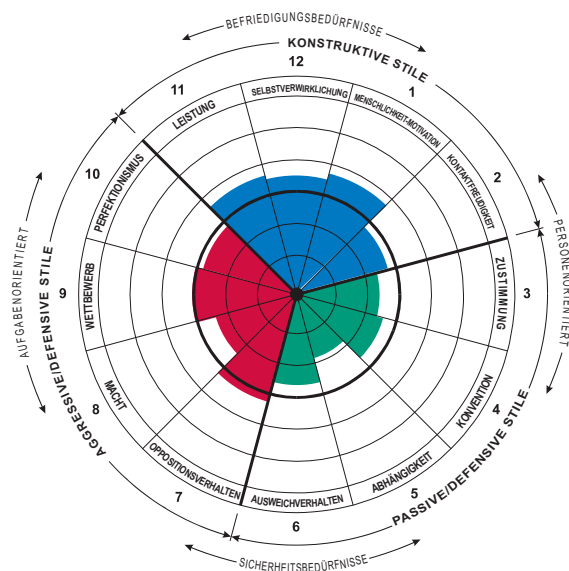
Ergebnisse

Während des ganzen Veränderungsprozesses reduzierte Lion Nathan die Aggressiv/Defensiven Stile und vermehrte die Konstruktiven Stile. Von 1998-2004 nahmen die Konstruktiven Stile um 53 Prozent zu und die Aggressiv/Defensiven Stile um 37 Prozent ab. Um den Fortschritt zu messen, implementiert die



Research and development by Robert A. Cooke, Ph.D. and J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1973-2010 by Human Synergistics International. All rights reserved.

Fig. 2: Lion Nathan Organizational Culture Inventory® Profile, 1998



Research and development by Robert A. Cooke, Ph.D. and J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1973-2010 by Human Synergistics International. All rights reserved.

Fig. 3: Lion Nathan Organizational Culture Inventory® Profile, 2004

Subkulturen ihrer Abteilungen verfolgen konnten wurden den Führungskräften Aufschlüsselungen der OCI-Berichte ihrer Abteilungen vermittelt und als Hilfe zur Erreichung ihrer Ziele erhielten sie zudem noch individuelles Coaching und Unterstützung in Führungsprogrammen.

Als die von den Führungskräften inszenierten Veränderungen Momentum gewannen wurden Prozesse, Systeme und das Management der Führungseigenschaften mit den Grundwerten von Lion Nathan in Einklang gebracht. Diese Werte, in Kombination mit der

iert wurden. Aufgrund dieser neuen Art und Weise Resultate zu erreichen sahen sich zwei gutbekannte, hochgestellte Führungskräfte dazu gezwungen, die Firma kurz nach Anfang des Änderungsprozesses zu verlassen und ihr Ausscheiden sandte ein starkes Signal an die anderen Firmenmitglieder. Zur Ermittlung des Mitarbeiterpotenzials wurde eine Matrix entwickelt, welche die Bewertungen der Erfolge einzelner Mitarbeiter und die Neuausrichtung der Strategien zur Personalbeschaffung umfasst.

Neue Bewerber werden jetzt

Firma das OCI alle zwei Jahre und das LSI alle 18 Monate.

"Die Sprache der Kreisdiagramme [Circumplex] des OCI and LSI ist ein Teil des täglichen Sprachgebrauchs geworden," sagt Barbour. "Man sagt so etwas wie, 'Sie sind Oppositionell [you're being Oppositional]', wenn man eine entsprechende Verhaltensweise beobachtet."

Der Umschwung der Führungs- und Kulturstile hinzu auf Konstruktive Stile und weg von Aggressiv/Defensiven Stilen haben verschiedene messbare Verbesserungen ergeben. Firmen-

mitglieder haben den Lion Nathan Stil adoptiert, was wiederum die Führungskräfte dazu verstärkte, weiterhin Konstruktive Verhaltensweisen auszuüben. Den Führungskräften werden die OCI-Ergebnisse ihrer individuellen Abteilungen vermittelt und sie sind dafür verantwortlich, diese zu verbessern.

Die Mitarbeiterbeteiligung ist stark geblieben und die Firma Lion Nathan errichte ihr Ziel in 2006. Zusätzlich blieb das Niveau der Kundenzufriedenheit beeindruckend hoch und

niemals bei einem Kunden negative Gefühle hinterlassen," sagt Barbour.

Gelerntes

Aus diesem Kulturwechsel entstanden etliche wichtige Lehren.

- *Führungskräfte beeinflussen Kultur.* Die Verhaltensstile der Führungskräfte von Lion Nathan setzten das Beispiel für die Kultur der Organisation.
- *Führungskräfte müssen darauf vorbereitet sein, ihr Verhalten zu ändern.* Einer der schwierigsten

wirkten. Lion Nathan erkannte, dass eine andauernde organisatorische Veränderung mit dem Führungspersonal beginnt und die Bereitwilligkeit zur Änderung bedeuten könnte, dass manche Leute "aussteigen" müssen.

- *"Man muss sich auf eine Veränderung der Verhaltensweisen ausrichten."* Sich darauf zu konzentrieren, wie man Ergebnisse erzielt und nicht nur darauf, dass man sie erzielt, kann auf eine wirksame Art und Weise kulturelle Veränderungen einleiten.
- *Um haftenzubleiben, muss die Botschaft konsequent sein.* Damit die Veränderungen andauern, ist es sehr wichtig, dass klare Erwartungen festgelegt, die Vision klargemacht und die Grundwerte in das Management der Führungseigenschaften integriert werden. Die Mitarbeiter merken es, wenn die Firmenführung Entscheidungen trifft, die sich nicht mit den Grundwerten der Organisation vereinbaren.

Führungskräfte beeinflussen Kultur. Die Verhaltensstile der Führungskräfte von Lion Nathan setzten das Beispiel für die Kultur der Organisation.

konstant.

"Unsere Werte sind in unserem Umgang mit den Kunden reflektiert. Wir sagen, 'Seid kontaktfreudig,' und die Botschaft findet seinen Nachhall. Wir wollen

Aspekte des Veränderungsprozesses für die Führungskräfte von Nathan Lion war es einzusehen, wie ihre Verhaltensweisen sich auf den Rest der Organisation aus-



Human Synergistics InterConnex Ltd.

Cumrae House, 2 Market Street • Douglas, Isle of Man IM1 2PQ • British Isles

Telefon: +44-1624-675207 • Fax: +44-1624-620340

Email: info@humansynergistics.de.com • Web: www.humansynergistics.de.com