



EVERYTHING **DiSG**
A Wiley Brand

Aufbau eines Führungsvermöchtisses

Erfahren Sie, wie Carhartt auf allen Ebenen des
Unternehmens eine Standard-Führungssprache etablierte.

Die Erfolgsgeschichte von: **carhartt** 

Von zwei Nähmaschinen und fünf Mitarbeitern zu 4.700 Mitarbeitern: Carhartt hat sich zu einem globalen Unternehmen entwickelt und arbeitet weiter daran, seine Führungsposition auszubauen. Die legendäre Marke wächst seit 1889 und knüpft an das Vermächtnis des Gründers Hamilton Carhartt an. Obwohl das Unternehmen für seine hochwertige Kleidung bekannt ist, geht sein anhaltender Erfolg weit über Arbeitskleidung hinaus.

„Als 129 Jahre bestehendes Unternehmen hat sich Carhartt wahrhaftig bewährt. Es hat sich an die sich wandelnde Welt durch das Zeitalter von Dampf und Stahl hindurch an die fortschrittliche Technologie von heute angepasst. Eine Führung, die sich auf den Erfolg der Mitarbeiter konzentrierte, hat Carhartt durch kulturelle und betriebliche Veränderungen gesteuert, während gleichzeitig eine familien- und teamorientierte Kultur aufrechterhalten wurde.“

EIN FÜHRUNGSVERMÄCHTNIS

Als 2013 ein neues Talent die Führung des Unternehmens übernahm, begann für Carhartt eine kulturelle Veränderung. Es wurde erkannt, dass das Unternehmen zwar florierende, aber diejenige Ausrichtung auf der Führungsebene fehlte, die das Unternehmen voranbringen und das Carhartt-Vermächtnis aufrechterhalten würde.

Als das Unternehmen wuchs, gab es den Anstoß, ein Erbe effektiver Führung zu pflegen und so die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Carhartt ging eine Partnerschaft mit einem unabhängigen Beratungsunternehmen ein, um Führungscoaching, Einschätzungen vor der endgültigen Einstellung und andere Kulturtransformationsprojekte für unternehmenseigene Führungskräfte zu realisieren. Damit die Führungskräfte alle am gleichen Strang ziehen, erweiterte Carhartt das Einzelcoaching und legte auf diese Weise einen Schwerpunkt auf die Führung. Nachdem mehrere Führungsmodelle getestet wurden, implementierte Carhartt Everything DiSC® Work of Leaders.

Das Beratungsunternehmen war ein autorisierter Partner von Everything DiSC® und ein exklusiver Anbieter dieser leistungsstarken Lösung für den Arbeitsplatz. Es arbeitete gemeinsam mit Carhartt daran, ein maßgeschneidertes Programm für die Führungskräfteentwicklung zu gestalten, das auf Work of Leaders basiert. Diese Lösung konzentriert sich auf die Verbesserung der Führungsqualitäten. Sie bietet Führungskräften den Rahmen für Vision, Einklang und Umsetzung, um eine Gruppe effektiv



Von links nach rechts:
Esperanza Juarez, Liz Nigrant, Brendan Lokes, Emily Irrer

zu den gewünschten Ergebnissen zu führen. Das Work of Leaders-Programm schafft auf Basis einer vierjährigen Entwicklungsarbeit mithilfe von 300 Experten aus mehr als 150 Unternehmen eine solide Grundlage für bewährte Praktiken für Führungskräfte jeder Ebene.

DIE FÜHRUNGSSPRACHE

Das Leadership-Programm von Carhartt wurde zu einer der größten Investitionen des Unternehmens in die Mitarbeiterentwicklung. Mithilfe der Expertise des Beratungsunternehmens entwickelte Carhartt ein robustes, umfassendes Programm, das das Modell von Vision, Einklang und Umsetzung direkt mit strategischen Initiativen und realen Arbeitsprojekten verknüpft und es den Teilnehmern erleichtert, ihr Wissen in Echtzeit aktiv anzuwenden.

Carhartt startete das Programm mit einer Pilotgruppe. Nachdem das Team der Führungsebene die Auswirkungen auf die Kommunikation und Effektivität der Pilotgruppe gesehen hatte, wurde es früh zu einem Befürworter von Work of Leaders und beschloss, es im globalen Maßstab auszubauen. Das Programm veränderte die Führungsperspektive auf allen Ebenen. „Das ist keine gerade Linie. Es ist eher ein Kreisprozess“, erklärt Nick Foote, leitende Führungskraft „Lernen“. „Man kann zu ‚Einklang‘ gelangen und zu ‚Vision‘

„Carhartt-Kunden arbeiten auf ihre Weise. Carhartt-Mitarbeiter engagieren sich auf unsere Weise.“

— *Chuck Jozwiak*

zurückkehren. Man kann ‚Umsetzung‘ erreichen und muss eventuell drei- oder viermal zu ‚Einklang‘ wechseln, bevor man fertig ist. Das ist manchmal spannend, aber auch frustrierend, denn der Prozess wurde zuvor nie anders aufgefasst als eine gerade Linie.“

Die praktische Anwendung und die kontinuierlichen Implementierungsbemühungen des Talentmanagement-Teams von Carhartt sowie des Beratungsunternehmens trugen zur breiten Akzeptanz des Programms bei. Zwischen den Lernmodulen führten leitende Führungskräfte mit jeder Teilnehmergruppe Gespräche, um die Konzepte in einen Kontext zu stellen und zu fragen: „Machen wir das wirklich? Wie sollen wir das machen? Wie können wir besser werden?“

„Was außerhalb des Trainings passiert, ist genauso wichtig wie das, was innerhalb des Trainings passiert“, sagt Chuck Jozwiak, Leiter „Talentmanagement“. Die Zeit zwischen jedem Modul war entscheidend für den Lernprozess. Führungskräfte setzten das Gelernte in die Praxis um und entdeckten Bereiche, in denen sie ihr Verständnis von Work of Leaders abwandeln und verdeutlichen mussten.

Skeptiker wurden schon bald zu Botschaftern von Work of Leaders, ohne es zu merken. Die gemeinsame Sprache bildete einen nahtlosen Bestandteil der täglichen Interaktionen. Führungskräfte begannen, ihr Verhalten an die jeweilige Aufgabe anzupassen. Unter anderem tauschten sie Perspektiven, wenn Einklang geschaffen werden sollte. „Wenn jemand die Sprache unaufgefordert benutzt, wird sie stärker. Im nächsten Schritt suchen wir Möglichkeiten, wie wir sie weiter fördern können“, erklärt Foote.

„Der Inhalt spricht für sich. Ich besuchte den Kurs als jemand, dem drei Tage ohne Telefon und Laptop nicht gefielen. Aber unerwarteterweise entwickelten sich dauerhafte Freundschaften. Wir alle wurden verwundbar und dadurch wiederum besser“, erläutert William Hardy, stellvertretender Direktor „Lieferkette“.

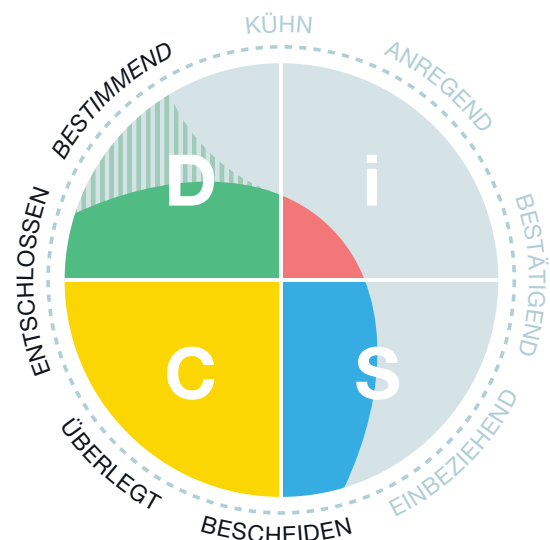
ÜBER DIE PRÄSENZSCHULUNG HINAUSWACHSEN

Everything DiSC® wurde zum standardmäßigen Lernwerkzeug im gesamten Unternehmen. Jeder neue Mitarbeiter, der bei Carhartt anfängt, macht sich mit DiSC® vertraut und erlernt die Sprache, während er sich im Unternehmen weiterentwickelt. „Wir sind besser darin geworden, Talente zu analysieren und ihnen die Chance zu geben, unternehmensintern ihren Wissenstand zu erweitern und zu wachsen“, sagt Foote.

Work of Leaders ist im gesamten Unternehmen verankert und spiegelt sich sogar im Führungskompetenzmodell, in den Kernwerten und den Leistungsbeurteilungen des Unternehmens wider. Dieser intensive Fokus auf die Mitarbeiterführung hat es Carhartt ermöglicht, Talente im Unternehmen zu fördern und seine zukünftigen Führungskräfte auf Erfolg auszurichten.

„Das Programm hilft aufstrebenden Führungskräften, ihre Stärken und Möglichkeiten frühzeitig in ihrer beruflichen Laufbahn zu verstehen. Sie fangen an, die Unterschiede zwischen den Persönlichkeiten zu erkennen, und steigern ihr Selbstbewusstsein, indem sie Erkenntnisse gewinnen, die zum effektiven Führen von größeren Gruppen notwendig sind. Vision, Einklang und Umsetzung sind der Output, aber die Interaktion mit den Menschen ist der Input, der so wertvoll ist“, meint Paul Hundhammer, stellvertretender Direktor „Vertrieb“.

Im weiteren Verlauf dieser Reise hat sich ein einzigartiger Nebeneffekt des Work of Leaders-Programms entwickelt. Mitarbeiter stellen Kontakte und Beziehungen über die Abteilungen hinweg her,



lange nach ihrer ersten Work of Leaders-Schulung. Die Führungsebene beobachtet weiterhin, dass sich weltweit einzigartige Problemlösungsfähigkeiten entwickeln. Führungskräfte aller Ebenen – Betriebsleiter, Leiter im Bereich Lieferkette, Merchandising-Direktoren, leitende Angestellte usw. – haben das Programm angenommen. Sie haben um eine Schulung gebeten und sind bestrebt, die Gelegenheit zu nutzen, ihre Führungsqualitäten zu verbessern.

Carhartt nutzt das Modell auch, um den strategischen Planungsprozess voranzutreiben und bei der Priorisierung von Ressourcen zu helfen, wodurch kritische Arbeiten besser ausgeführt werden. Work of Leaders hat dazu beigetragen, das Mitarbeiterengagement zu vertiefen, eine der strategischen Initiativen von Carhartt. Carhartt-Führungskräfte verwenden das Modell, um diese Initiative zum Leben zu erwecken – um die Mitarbeiter zu motivieren und sie dazu zu bringen, sich auf die Ziele, Werte und die gemeinsamen Erfolge des Unternehmens zu konzentrieren und sich ihnen gegenüber zu verpflichten.

„Carhartt-Kunden arbeiten auf ihre Weise. Carhartt-Mitarbeiter engagieren sich auf unsere Weise“, erklärt Jozwiak. „Wir sind noch nicht fertig. Wir haben mit einem Konzept, einer Sprache, einem Modell, einem Buch angefangen und es wurde so viel mehr daraus. Und es wächst weiter.“