

Vorsorgen.

Die Zukunft gestalten.

Phoenix Design in Stuttgart zählt zu den führenden Designstudios Europas. Damit das so bleibt, hat sich das Unternehmen auf den Weg in die Zukunft gemacht. Ein Gespräch mit dem geschäftsführenden Gesellschafter Harald Lutz.



LuPe: Herr Lutz, die Designphilosophie von Phoenix Design lautet Logik, Moral und Magie.

Harald Lutz: Unsere Designlösungen sollen in ihrer Logik, also in Funktion und Bedienerfreundlichkeit, überzeugen, zugleich magische Kraft ausstrahlen und emotional berühren. Moral heißt, dass wir z. B. bei der Auswahl der Materialien auf Nachhaltigkeit und auf die Langlebigkeit der Produkte achten. Die Werte wirken aber auch ins Unternehmen. So ist die Moral leitend für unseren Umgang mit Kunden und Mitarbeitern.

Mit dieser Philosophie sind Sie, man darf schon sagen, in den Design-Olymp aufgestiegen. Sie haben namhafte Kunden, zahlreiche Auszeichnungen, weltweiten Erfolg. Warum jetzt etwas ändern?

Im Grunde wollen wir nichts ändern, sondern die Qualität unserer Designarbeit und damit unseren Erfolg langfristig sichern. Angesichts des Wachstums von Phoenix Design und des mittelfristig geplanten Rückzugs der beiden Firmengründer müssen wir dafür unsere Organisation und Kultur entwickeln.

Wo setzen Sie an?

Für bestes Design benötigen wir beste Mitarbeiter. Dazu muss unsere Personalarbeit auf allen Ebenen höchsten Ansprüchen gerecht werden. Das ist der Grund, warum

wir Liebich & Partner zur Unterstützung ins Haus geholt haben. Die Schwerpunkte liegen aktuell auf den Bereichen Führung und Personalentwicklung: Phoenix Design hat mittlerweile über 50 Mitarbeiter, im Jahr 2020 sollen es 80 sein. Eine Zahl, bei der die Geschäftsleitung die Führung nicht mehr allein leisten kann. Daher haben wir, rekrutiert aus Designern im

Designstudios steht der Weg zum Design-Creative-Manager offen. Die Laufbahnstufen sind jeweils klar definiert, sodass transparent ist, was die Positionen ausmacht, wann man die nächste Karrierestufe erreicht und welche Verantwortung das mit sich bringt.

Welche Folgen haben die organisatorischen Änderungen?

Die Einführung der zweiten Führungsebene bedeutet einen Kulturwandel. Bisher standen die Mitarbeiter direkt mit der Geschäftsleitung in Kontakt, jetzt schieben sich die Team-Manager dazwischen. Hinzu kommt, dass die Team-Manager, die aus dem Design kommen, keine ge-



schulten Führungskräfte sind. Das heißt, wir müssen eine Führungskultur entwickeln und zugleich die Team-Manager über ein entsprechendes, unternehmensspezifisches Führungskräfteprogramm qualifizieren. Ziel ist, die Haus, eine zweite Führungsebene aufgebaut: die der Design-Team-Manager. Um Designern, die weder Lust noch Talent zum Führen haben, gleichwertige Aufstiegschancen zu bieten, haben wir parallel dazu alternative Karriere-Modelle entwickelt: Wer stark beim Kunden ist, kann Design-Business-Manager werden, außergewöhnlichen

geschulten Führungskräfte sind. Das heißt, wir müssen eine Führungskultur entwickeln und zugleich die Team-Manager über ein entsprechendes, unternehmensspezifisches Führungskräfteprogramm qualifizieren. Ziel ist, die

Durchgängigkeit des Führungsstils zu sichern, jedem Team-Manager die notwendigen Tools und das notwendige Know-how mitzugeben, ihm aber auch den Raum zu lassen, seine Rolle individuell auszufüllen.

Es gibt standardisierte Führungskräfteprogramme, warum wollten Sie ein unternehmensspezifisches?

Das Programm soll zielgerichtet und nachhaltig sein. Voraussetzung dafür ist, dass es auf die Anforderungen bei Phoenix Design abgestimmt ist, darauf, wo wir stehen, wo wir hinwollen und auf die Haltung hinter unserer Arbeit. Ideal ist auch die Kombination von Trainings- und Coachingeinheiten: Im Training geben wir den Input, vermitteln die Führungskompetenzen, die bei Phoenix gebraucht werden. Das Coaching unterstützt den Einzelnen beim Output – dabei, wie er das Gelernte im Alltag auf die Straße bringt.

Das Projekt läuft seit Jahresbeginn, das Führungskräfteprogramm ein knappes halbes Jahr. Hat sich bereits etwas verändert?

Abschließend lässt sich noch nichts sagen. Aber wir spüren, dass sich das Selbstverständnis der Team-Manager geändert hat. Das zeigt sich in ihrem Auftritt sowohl gegenüber den Mitarbeitern als auch gegenüber der Geschäftsleitung. Ihre Rolle wurde geklärt, sie bringen sich ins Unternehmen ein, kritisch, mutig und aktiv.

Die Wurzeln des Erfolgs der Phoenix Design GmbH + Co. KG, Stuttgart, liegen in den Traditionen klassischen deutschen Designs. Das Unternehmen mit den Schwerpunkten Produktdesign und User Experience Design beschäftigt mehr als 50 Mitarbeiter. Seit Gründung im Jahr 1987 wurde Phoenix Design mit über 550 Auszeichnungen geehrt. Zu den langjährigen Kunden zählen große deutsche Markenunternehmen.
phoenixdesign.com



Bei Führungskräfteprogrammen legt Dipl.-Psych. **Andrea Schwan** Wert auf prozessorientiertes Arbeiten. Ein Mittel dazu ist die formative Evaluation. Das heißt, nicht erst das Gesamtergebnis, sondern bereits die Zwischenschritte werden in Abstimmung mit dem Kunden bewertet. So sind Interventionen und Korrekturen laufend möglich.
liebich-partner.de/andrea-schwan



Wer das Zeug zur Führungskraft hat, hängt nach Dipl.-Psych. und MBA **Michael Schuh** von unternehmensspezifischen Anforderungen und einer Vielfalt individueller Eigenschaften und Kompetenzen ab. Fachexpertise allein reicht nicht. Zu groß ist die Gefahr, gute Fachkräfte zu verlieren und schlechte Führungskräfte zu gewinnen.
liebich-partner.de/michael-schuh

DIE BAUSTEINE DER FÜHRUNGSKULTURENTWICKLUNG BEI PHOENIX DESIGN.

„Jeder kann Führung lernen.“ „Führung kann in Standardtrainings erlernt werden.“ „Verhalten lässt sich über Nacht ändern.“ „Weiterbildung kann auf Halde erfolgen.“ Das sind die Mythen, an denen erfolgreiche Führungskräfteentwicklung allzu oft scheitert. Phoenix Design geht einen anderen Weg: Durch Einführung der Team-Manager-Ebene hat das Unternehmen die Führungsverantwortung auf mehrere Schultern verteilt. Die Führungskultur muss entsprechend entwickelt werden. Liebich & Partner begleitet das Projekt, das Baustein für Baustein auf ein Führungskräfteprogramm hinausläuft, das sowohl dem Unternehmen als auch den Team-Managern in ihrer persönlichen Führungssituation gerecht wird.

1. Baustein: Zu Beginn steht die Analyse, wie die Team-Manager ihre neue Rolle sehen und sie ausfüllen. Eine Befragung bei den Team-Managern und ihren Mitarbeitern ergibt: Die meist noch jungen Führungskräfte sind stark an der Geschäftsleitung orientiert und noch nicht empowered.

2. Baustein: Geschäftsleitung und Team-Manager erarbeiten gemeinsam Führungsleitlinien, die in die weiteren Bausteine der Führungskulturentwicklung einfließen.

3. Baustein: Ausgehend von der Frage „Was sind die Aufgaben und Kompetenzen eines Team-Managers?“ wird in Workshops ein Karriere- und Kompetenzmodell für die Führungslaufbahn bei Phoenix Design entwickelt. Zu den Kompetenzdimensionen zählen beispielsweise Designexpertise, unternehmerisches Handeln, Kundenorientierung, Mitarbeiterführung.

4. Baustein: Entwicklungsgespräche klären, wo die einzelnen Team-Manager im Abgleich mit Führungsleitlinien und Kompetenzmodell stehen.

5. Baustein: Im Rahmen eines Orientierungsworkshops werden, wieder im Abgleich mit Führungsleitlinien und Kompetenzmodell, die Potentiale der Team-Manager analysiert – in Kombination von Selbstreflexion und Development-Center.

6. Baustein: Die Ergebnisse aus Entwicklungsgesprächen und Orientierungsworkshop bilden die Basis für das unternehmensspezifische Führungskräfteprogramm, das am Bedarf der einzelnen Team-Manager orientiert ist. Die Umsetzung erfolgt im Wechsel von Trainings- und Coachingeinheiten. Das in den Trainingsphasen Gelernte wird während der Coachingphasen in den individuellen Führungsalltag übersetzt. Der Vorteil: schnelle und effektive Führungskräfteentwicklung.