



Ausgangslage

Nuance ist eines der führenden weltweiten Reise-Detailhandelsunternehmen. Mit Niederlassungen auf fünf Kontinenten und mehreren Verkaufskanälen und Vertretungen – Flughäfen, Fähren, Stadtzentren, online und Shops an Grenzübergängen - ist die Gruppe in der hervorragenden Lage, entstehende Detailhandelstrends zu erkennen und umzusetzen.

Nuance setzt im Reisedetailhandelssegment Standards für die ganze Branche, indem sie laufend überprüft, trainiert und die Mitarbeiter auf allen Stufen der Unternehmung entwickelt - vom Verkauf über Coaching bis zum Management.

Bedarf

Unter der Führung eines neuen CEO (Roberto Grazianni) hat Nuance 2004 eine Reihe von strategischen Reviews abgeschlossen. Diese Analyse umfasste mehrere Aspekte. Sie hatte zum Ziel, das Unternehmen in folgenden Bereichen zu optimieren:

- Die Herausforderungen der Branche besser verstehen
- Eine ‚Best Practice‘ Kultur etablieren
- Identifikation neuer Abläufe, effektiveres Management der Leistungserbringung, der generellen Ausrichtung und Geschäftsentwicklung

Es war das übergeordnete Ziel von Nuance, die Betriebskosten an den Flughäfen zu reduzieren, ohne die Einnahmen zu beeinträchtigen und dadurch operationelle Exzellenz sowie eine grössere Effizienz zu erreichen.

Der Bedarf für ein voll integriertes Veränderungsprogramm war somit erkannt. Als Teil des Veränderungsprozesses sollte sich gleichzeitig der Führungsstil im Unternehmen von ‚Sales Management‘ zu ‚Sales Coaching‘ wandeln.

Nuance suchte einen Partner mit globaler Präsenz, welcher die Implementierung ihres ‚Best Selling‘ Projekts ermöglichen sollte; ein Projekt, das eine Veränderung von Rekrutierung, Training, Coaching, Leistungshonorierungs- und Planungs-Prozessen sowie des Performance Management beinhaltete. Auf gesamthaft 12 Länder und 3 Kontinente verteilt sollte das Projekt Mitarbeitende durch einen effizienten Einführungsprozess einbinden, persönliche Entwicklungspläne für rund 2500 Mitarbeitende kreieren und die Veränderung der Unternehmenskultur durch das ‚Best Coaching‘ Programm auf Supervisor- und Shop Manager Ebene unterstützen.

Lösung

Um Nuance bei der Erreichung dieser Ziele zu unterstützen, hat Insights ein vollintegriertes Lern- und Entwicklungsprogramm kreiert, welches die Bereiche Verkauf, Coaching und Leadership umfasst. Dieses wurde zu Beginn vom Insights Team moderiert, beinhaltete aber auch einen umfassenden ‚Train-The-Trainer‘-Prozess. Dieser befähigte Nuance das Lernprogramm im Unternehmen autonom weiterzuführen und somit sicherzustellen, dass das Programm vollständig in die Unternehmenskultur integriert wurde.

Während sechs Monaten wurde eine Serie von Workshops entwickelt und moderiert. Diese wurden mit individualisierten Trainingsunterlagen und Lernressourcen unterstützt.

‚Best Selling‘

Zentrales Element des ‚Best Selling‘ Programms von Nuance ist ein dreitägiges Verkaufseffektivitäts-Training auf Basis des persönlichen Insights Discovery Präferenz-Profiles. Das Programm ermöglicht den Mitarbeitenden ein grösseres Verständnis für sich selbst und andere. Es hilft Ihnen, ihren Stil anzupassen, effektiver mit Kunden und Kollegen in Kontakt zu treten sowie gleichzeitig ihre Verkaufseffektivität zu erhöhen. Um alle individuellen Lernstile zu berücksichtigen und die Lerninhalte effektiv zu übermitteln, wurde eine breite Palette von Techniken eingesetzt - direkte Instruktionen, interaktiver Unterricht, Gruppenarbeiten, Feedback sowie Rollenspiele.

‚Best Coaching‘

Um das ‚Best Selling‘ Programm zu unterstützen, wurde ein zusätzlicher Workshop ‚Best Coaching‘ für Shop Supervisor und Shop Manager konzipiert. Dieser umfasste diverse Insights Coaching Modelle: D2T2 Feedback, Zielvereinbarungen, G-UIDE, um nur einige zu nennen. Das ‚Best Coaching‘ Modell bildete somit einen integrierten Teil des organisationsweiten, vierteljährlichen Performance Review Prozesses.

‚Coaching in Action‘

Als Folgeprogramm wurden – in Zusammenarbeit mit den internen Trainern von Nuance – sechs zusätzliche Halbtages-Workshops unter dem Namen ‚Coaching in Action‘ entwickelt. Dieses Programm startete im Frühjahr 2008 und vertieft die Kommunikations-, Coaching- und Zeitmanagement-Fähigkeiten der Supervisor und Shop Manager im Unternehmen. Ergänzend werden von der Insights Lernbibliothek sowohl massgeschneiderte als auch standardisierte Unterlagen in Form eines Trainingshandbuchs zur Verfügung gestellt.

Lösung – Fortsetzung

„Leadership Entwicklung“

Die letzte Komponente im Lern- und Entwicklungsprogramm fokussiert auf die Entwicklung der Leader innerhalb des Unternehmens. Die Nuance Unternehmensleitung hat Insights Transformational Leadership ausgewählt, um die Verbesserung der Nachfolgeplanung und des Talent Management Prozesses im Unternehmen zu unterstützen. Um den Lernfluss im ganzen Unternehmen sicherzustellen, wurden anschliessend vom Geschäftsleitungsteam 40 Mitglieder des globalen Managementteams eingeladen, am Programm teilzunehmen. Das Programm beinhaltet eine Serie von Workshops und persönlichen Coaching-Gesprächen, welche in einem Zeitraum von neun Monaten stattfinden. Insights hat Nuance auch bei der Entwicklung eines global konsistenten Kompetenzrasters unterstützt, welcher den Talent Management Prozess im Unternehmen sicherstellt.

Gleichzeitig nahmen sieben interne Coaches an der Insights Transformational Leadership Coaching Qualifikation teil, um den internen Support der Teilnehmenden in ihrer persönlichen Entwicklung zu gewährleisten.

Resultate

Das Geschäftsleitungsteam betrachtet das Insights Programm als ersten Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozess, welcher erfolgreich unternehmensweit implementiert werden konnte. Der Einsatz des Insights Modells hat in der Organisation die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses und einer einheitlichen Sprache ermöglicht, welche auch kulturelle Grenzen und etablierte Strukturen überwinden.

Die Einfachheit der farbbasierten Insights Discovery Sprache hat die effektive Umsetzung und Integration des Gelernten in den Arbeitsalltag gewährleistet. So konnte das Shop Management einen Prozess für die vierteljährlichen Performance Reviews einführen, in welchem die Insights Modelle und die sechs Schritte des ‚Best Selling‘ integriert sind. Zusätzlich bewirken die ‚Best Coaching‘ Strukturen die Nutzung einer Sprache, welche das Messen, die Ziele und Zielsetzungsprozesse in respektvoller und selbstbestimmter Weise in die Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Beziehung einbetten.

Die Zusammenarbeit mit Insights zur Einführung eines global konsistenten und höchst effektiven Programms zur Verbesserung unserer Verkaufstechnik und Coaching Management Kultur war ein echter Erfolg. Insights moderierte die Trainings und hat gleichzeitig ihr Wissen effektiv an unsere interne Trainer-Crew transferiert. Obwohl Training und Coaching eigentlich nur ein Teil unserer Strategie zur Meisterung der ernststen Herausforderungen im Markt waren, hatte es eine signifikante Wirkung und es wurde zu dem Teil, den unsere Mitarbeitenden am meisten geschätzt haben!

Dank der guten und erfolgreichen Zusammenarbeit mit Insights haben wir das Insights Transformational Leadership Programm für unser Senior Management Team eingeführt. Gleichzeitig haben wir für unsere Verkaufsmitarbeitenden und für die erste Führungsebene Folge-Trainingsprogramme entwickelt – aufbauend auf den erfolgreichen Workshops, die wir schon durchgeführt hatten.

Simon Dawson
Executive Vice President, Human Resources
The Nuance Group

the **Nuance** group