

**Praxisbeispiel: Unternehmenskultur -
Wo sind unsere Werte geblieben?**

Das Unternehmen: Deutsche Verkaufsorganisation eines internationalen Pharmakonzerns

Ausgangslage und Handlungsbedarf: Beklagt wurde ein insgesamt niedriges Energieniveau der Mitarbeiter, eingeschränkte Motivation und lethargische Unruhe mit Rückzugstendenzen in kleine, abgegrenzte (aber vertraute) Identitäten. Eine Mitarbeiterbefragung bestätigte diese Sicht: Zufriedenheit und Loyalität haben abgenommen. Deutlicher Wunsch von Seiten der Mitarbeiter, die ehemals kraftvoll erlebten Werte der Organisation wiederzubeleben. Gleichzeitig war das Unternehmen mit extrem herausfordernden verbindlichen Zielen der Konzernleitung konfrontiert (mittelfristige Vision). Diese erforderten alle Energien.

Beratungskonzept und Vorgangsweise: Wir erstellten ein Rahmenkonzept für die Neu- bzw. Wiederbelebung der gewünschten Unternehmenskultur. In enger Zusammenarbeit mit Unternehmensführung und Personalabteilung wurden anschließend in zwei Konzeptions-Workshops Ziele, Inhalte und organisatorischer Rahmen der Initiative entwickelt. Sämtliche Mitarbeiter und Führungskräfte sollten outdoor unterstützte mehrtägige Workshops durchlaufen. Im Mittelpunkt steht die Wiederbelebung der bewährten Werte und Führungsgrundsätze (motivierende Unternehmenskultur).

Maßnahmen: Den insgesamt 14 Mitarbeiterworkshops gingen vier Führungskräfteworkshops voraus. Die Teilnehmer wurden gezielt so zusammengestellt, dass sich unterschiedliche Abteilungen/Funktionen trafen mit der Absicht des vertieften Kennenlernens. Die Kombination von indoor Angeboten und outdoor Aktivitäten machte die Unternehmenswerte konkret auf der Handlungsebene erfahrbar. Der Transfer der Lernschritte in den Berufsalltag war damit vorbereitet.

Transfer und
Ergebnissicherung:

- Jede Gruppe erstellte eine Dokumentation ihres Workshops
- Jede Gruppe entwickelte sechs bis acht Aktionen/Vorhaben/Initiativen, um die bestätigten Werte selbstverantwortlich konkret im Berufsalltag zu beleben
- Unterstützung/Monitoring dieser Veränderungsaktivitäten durch die Personalabteilung
- Jeder Teilnehmer bekam ein aufwendiges und geschmackvolles Symbol für den initiierten Prozess als Zeichen der Teilnahme
- Führungskräftecoaching
- Innerhalb eines anschließenden weiteren OE-Auftrages vergleichbaren Umfangs wurde auf die Highlights und Ergebnisse der Workshops aufgebaut

Berater/Trainer: Ulrich Fischer, Martin Ripfl-Marx, Elke M. Knorr
www.die-beratergruppe.de
info@die-beratergruppe.de