

Wenn die Werte Wurzeln schlagen

NEEB Consulting gelingt Leitbild-Adaption trotz komplexer Personalstrukturen

Leitbilder in Unternehmen sind eine feine Sache. Setzen die Mitarbeiter sie aktiv um, entfalten sie eine enorme Wirkung mit positiven Effekten für Motivation, Produktivität und Effizienz. Finden sie aber kein Echo in der Belegschaft, werden sie zum Sand im Firmengeretriebe. Eine besondere Herausforderung ist die Einführung von neuen Leitbildern in Unternehmen mit komplexen Personal- und heterogenen Betriebsstrukturen. NEEB Consulting wendet in solchen Fällen ein kundenspezifisch ausgelegtes Workshop-Programm mit Anleihen aus dem Viralen Change Management an.

Groß-Umstadt/November 2016. – Die Formulierung von Leitbildern mit wertorientierten Botschaften und Zielsetzungen für die Mitarbeiter gehört längst zum kleinen Einmaleins erfolgreicher Unternehmensführung. Kein Geschäftsführer oder Topmanager wird ihre sinnstiftende und regulierende Wirkung heute mehr in Frage stellen. Allerdings gelingt es nur wenigen Firmen, ihre Leitbilder dauerhaft in der Belegschaft zu verankern. „Insbesondere bei komplexen Personal- und heterogenen Betriebsstrukturen kann es sogar zu ungewollten Fehlentwicklungen führen, wenn die Leitbilder als tragende Säule der Mitarbeiter-Identifikation und -Orientierung versagen. Es ist nicht genug, ein Leitbild schick gerahmt in der Kantine aufzuhängen oder als Hochglanz-Broschüre zu verteilen“, betont Susanne Neeb. Die auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisierte Trainerin wird mit ihrer Agentur NEEB Consulting derzeit auffallend oft von Unternehmen der Automobil- und Logistikbranche zum Thema Leitbild-Adaption zu Rate gezogen. „Hier gibt es viele Firmen, die zwar klare Leitbilder formuliert haben; deren Botschaften kommen aber bei den Mitarbeitern nicht an. Sie werden gleichgültig hingenommen oder stoßen auf Unverständnis“, sagt Neeb – und macht dafür vor allem zwei Faktoren verantwortlich: Eine nur halbherzig durchgeführte Integration der Leitbilder in den Arbeitsalltag und Führungskräfte, für die diese Aufgabe meist außerhalb ihrer Komfortzone liegt. „Misslingt schon der Einführungsprozess, so werden die Leitbilder nicht verstanden, rasch vergessen oder ins Lächerliche gezogen. Ihre Wirkung verpufft folgenlos“, so die Trainerin.

Über 800 Menschen an vielen Standorten

Als echte Herausforderung erkannt wurde diese Thematik in der Chefetage einer deutschen Automobil-Handelskette, die viele Hundert Mitarbeiter an verschiedenen Standorten beschäftigt. Die Gesellschafter des als Holding firmierenden Unternehmens hatten ein neues Leitbild formuliert, das den gemeinsamen verbindlichen Werte- und Verhaltenskodex für alle Betriebe

der Holding darstellen sollte. Bei dessen Einführung wollte man absolut sichergehen, dass es von den über 800 Mitarbeitern akzeptiert und in ihren Arbeitsalltag integriert wird. In Anbetracht der naturgemäß eher komplexen Personal- und Organisationsstruktur einer Holding und nicht zuletzt auch weil sie der Mitarbeiter-Zufriedenheit einen hohen Stellenwert einräumen, entschieden sich die Geschäftsführer dafür, für diese Aufgabe die Dienste von NEEB Consulting in Anspruch zu nehmen.

Flow-Prinzip statt Hauruck-Aktion

Susanne Neeb hatte bereits in einem Betrieb der Holding individuelle Führungskräfte-Seminare veranstaltet. Sie war daher nicht nur vertraut mit der Personalstruktur des Unternehmens, sondern weiß aufgrund ihrer Erfahrungen aus ähnlich gelagerten Projekten auch: Die Einführung eines Leitbildes kann nur gelingen, wenn alle Führungskräfte frühzeitig in den Adaptionsprozess eingebunden werden. Darüber hinaus sieht das Konzept von NEEB Consulting ein sehr stark individualisiertes Workshop-Szenario vor. „Es ist nicht klug, solch komplexe Coaching-Projekte in detail und starr voranzuplanen. Schließlich sollen Leitbilder ja emotionalisieren und die Mitarbeiter in Aktion versetzen. Methodisch folgen wir daher zum einen der Flow-Philosophie, mit der wir alle Reaktionen und Einwände kreativ in den Prozess integrieren können; zum anderen wenden wir Elemente des Viralen Change Managements an, damit die Werte des Leitbildes ohne Diktat von oben in der Belegschaft rasch Wurzeln schlagen. Übergreifend werden alle Fortschritte transparent mit der Chefetage kommuniziert, die immer wieder Entscheidungen zu treffen hat“, erklärt Neeb.

Mit der Geschäftsführung der Handelskette vereinbarte NEEB Consulting ein mehrstufiges Programm, das zunächst vorsah, den Leitbild-Entwurf in einem Intensiv-Workshop vom Führungskräfte-Team eines einzigen Betriebes kritisch analysieren und in seiner Wirkung auf die Mitarbeiter überprüfen zu lassen. „Dass wir die Praktiker so früh in die Formulierung des Leitbildes einbezogen, wurde als große Wertschätzung empfunden. Das hatte eine positive Signalwirkung für alle folgenden Workshops, bei denen nun schrittweise die Führungsteams aller weiteren Betriebe eine intensive und kreative Auseinandersetzung mit dem neuen Leitbild durchliefen“, berichtet Susanne Neeb.

Der Fortpflanzungsprozess führt zum Format

Dem Konzept von NEEB Consulting folgend wurden in dieser Phase aus jedem Workshop einzelne Multiplikatoren ausgewählt. Deren Aufgabe war es fortan, die Ergebnisse ihres erlebten Workshops in die nächsten Veranstaltungen bei anderen Betrieben einzubringen. „Auf diese Weise pflanzten sich die Erkenntnis- und Identifikations-Fortschritte von einem Workshop zum nächsten fort“, sagt Neeb. Der gewünschte Effekt blieb nicht aus: Die Akzeptanz der Leitbild-Botschaften stieg und die Identifikation mit seinen Werten vertiefte sich zusehends. Die Führungskräfte waren mit an Bord.

Ein richtungsweisendes Ergebnis im Flow des mehrstufigen Workshop-Szenarios war außerdem der Entschluss, die Kommunikation des neuen Leitbildes im Rahmen individueller Jahresgespräche weiterzuführen. „Durch die gemeinsame Fokussierung auf ein Ziel ist es den Mitarbeiter des Unternehmens damit selbst gelungen, das geeignete Format für den Erhalt der Langzeitwirkung des neuen Leitbildes zu entwickeln! Denn die individuellen Mitarbeiter-Jahresgespräche bieten die Möglichkeit, die Werte des Leitbildes immer wieder aufs Neue zu thematisieren“, sagt Susanne Neeb. Außerdem konnte die Geschäftsführung mit der Installation der Jahresgespräche zugleich dem Wunsch der Belegschaft nach einer besseren Kommunikation mit der Führungsebene entgegenkommen. In der Schlussphase des Projekts erhielten Betriebsleiter und Geschäftsführung unter Mitwirkung von zwei Multiplikatoren spezielle High Intensity Briefings von NEEB Consulting. Außerdem wurden alle Führungskräfte in punkto Gesprächsführung geschult.

Vertrauensvorschuss als Voraussetzung

Die Geschäftsführung der Automobil-Handelskette zeigte sich tief beeindruckt von der Arbeit von NEEB Consulting. Denn sowohl das Flow-Prinzip und der Einsatz von Multiplikatoren als auch die persönliche Intensität und mentale Flexibilität, mit der Susanne Neeb die Mitarbeiter durch die Leitbild-Workshops führte, zeigten durchschlagende Wirkung. Dabei hatte die Trainerin den Geschäftsführern und Gesellschaftern im Vorfeld nicht nur einen großen Vertrauensvorschuss abverlangt, sondern auch die Bereitschaft, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen. „Nur unter diesen Vorgaben kann es gelingen, ein neues Unternehmens-Leitbild über Elemente des Viral Change Managements in die Belegschaft hineinwachsen zu lassen; sowas kann man unmöglich von oben diktieren“, betont Neeb.

Die Leitbild-Workshops von NEEB Consulting hatten in vielerlei Hinsicht eine dynamisierende Wirkung und über ihre ursprüngliche Zielsetzung hinaus führten sie zur Installation der „Leitbild-orientierten Mitarbeiter-Jahresgespräche“ als Instrument des Personal-Managements. Das bietet die große Chance, dass sich die gesamte Kommunikation zwischen den Betrieben und Hierarchieebenen immer weiter verbessert, was einen wertvollen Beitrag zur Aufwertung der Unternehmenskultur darstellt. Mit Hilfe der Workshops von NEEB Consulting gelang es zudem, alte Verkrustungen aufzubrechen und alle Mitarbeiter näher zusammenzubringen. Die Qualifikation der Führungskräfte verbesserte sich und das Teambuilding ist nun viel einfacher.

1.039 Wörter mit 8.181 Zeichen (inkl. Leerzeichen)

Bilder (5 Motive)

Bild 1: Erfolgreich eingeführte Unternehmens-Leitbilder können sehr wirkungsvoll dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen.

Bild 2a/2b: „Wir folgen bei unseren Workshops der Flow-Philosophie und wenden Elemente des Viralen Change Managements an, damit die Werte des Leitbildes ohne Diktat von oben in der Belegschaft rasch Wurzeln schlagen“, sagt Susanne Neeb von NEEB Consulting.

Bild 3: Hindernisse überwinden: Wie beim Flug der Samenschirmchen einer Pustelblume verteilen sich beim Viralen Change Management von NEEB Consulting die Botschaften und Wertemaßstäbe von Unternehmens-Leitbildern in der Belegschaft.

Bild 4: Virales Change Management in der Praxis: Eine erfolgreiche Methode von NEEB Consulting sieht vor, aus jedem Workshop einzelne Multiplikatoren auszuwählen, die sich dafür einsetzen, die Ergebnisse und Erfahrungen ihres erlebten Workshops zu verbreiten.

(Alle Bilder: NEEB Consulting)

((Infobox I))

NEEB Consulting: Leitbild-Adaption in acht Stufen

Stufe 1: Erstvorstellung des neuen Leitbild-Entwurfs und Sensibilisierung für seine Bedeutung. Erste Impulse für Teambuilding, Identifikation und den Einführungsprozess.

Stufe 2: Der Leitbild-Entwurf wird von einem kleinen Führungskräfte-Gremium überprüft.

Stufe 3: Anpassung und finale Ausformulierung des Leitbildes von der Geschäftsführung.

Stufe 4: High Intensity Workshops für die Führungsteams aller Betriebe des Unternehmens. Kreative Auseinandersetzung mit den Werten des Leitbildes. Erster Einsatz von Multiplikatoren als Botschafter zwischen den Workshops. Teilnahme der Geschäftsführer sorgt für Wertschätzung.

Stufe 5: Entwicklung einer Strategie, eines Formats oder eines Instruments zur Kommunikation und dauerhaften Überlebendensicherung des Leitbildes in der Belegschaft. Im Fall der Automobil-Handelskette: Leitbild-orientierte Mitarbeiter-Jahresgespräche.

Stufe 6: Coaching der Geschäftsführer und Betriebsleiter zur erfolgreichen Kommunikation der Wertmaßstäbe des Leitbildes.

Stufe 7: Coaching und Qualifikation aller Führungskräfte für Mitarbeitergespräche „auf gleicher Augenhöhe“ zur Vermittlung der Leitbild-Werte.

Stufe 8: Verbreitung in der Fläche. Im Falle der Automobil-Handelskette: Praktische und ständig wiederkehrende Durchführung der Mitarbeiter-Jahresgespräche.

153 Wörter mit 1.334 Zeichen (inkl. Leerzeichen)

Anbieter:

NEEB Consulting
Susanne Neeb
Am Stuckertsgraben 1a
D-64823 Groß-Umstadt
Tel.: 0049 (0) 60 78/ 93 05 67
E-Mail: info@neebconsulting.com
Internet : www.neebconsulting.com

Presseagentur:

Graf & Creative PR
Robert-Bosch-Straße 7
D-64293 Darmstadt
Tel.: 0049 (0) 61 51/42 87 91-0
Fax: 0049 (0) 61 51/42 87 91-9
E-Mail: info@guc.biz
Internet: www.pr-box.de