

Mitarbeiter inspirieren

SERIE. Wie man Unternehmenswerte im Alltag lebendig werden lässt, zeigen vier Beispiele aus dem Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“.

Von **Frank Hauser**

Immer mehr Menschen suchen nach dem Sinn ihrer Arbeit und wollen nicht einfach nur einen „Job“ machen. In vielen Firmen wächst daher das Bewusstsein, dass es inspirierender Leitbilder und gemeinsamer Werte als Grundlage für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln bedarf. Freilich sollten diese nicht nur in Hochglanzbroschüren beschrieben, sondern so umgesetzt werden, dass sie zu einer von allen gelebten Unternehmenswirklichkeit werden. Ein Blick auf die Ergebnisse der aktuellen Great Place to Work-Untersuchungen zeigt: Unternehmen unterscheiden sich deutlich in puncto Identifikation und Stolz ihrer Mitarbeiter.

Zugleich wird erkennbar, dass ausgezeichnete Arbeitgeber sich überdurchschnittlich stark im Bereich der „Inspiration“ ihrer Mitarbeiter engagieren. Vier Beispiele aus der Praxis sollen

zeigen, wie sich Unternehmenskultur lebendig vermitteln und gestalten lässt.

W.I. Gore & Associates: Kultur-Café

Beim Technologieunternehmen Gore, dem weltweit führenden Spezialisten in der Verarbeitung von Kunststoffen, werden unter dem Titel „Kultur-Café“ regelmäßig Unternehmenskultur-Workshops

die Kernthemen zusammengefasst und im Plenum präsentiert. Abschließend notiert jeder Mitarbeiter auf einer Karte, was er persönlich zu tun beabsichtigt, um die Werte und Leitbilder von Gore in seinem Arbeitsalltag lebendig werden zu lassen.

So wird ein gemeinsam getragenes Verständnis der Gore-Kultur erzielt und sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter

„Das Kultur-Café zeigt uns, wie intensiv die Associates sich mit der Gore-Kultur identifizieren.“

Ulrike Barie, Human Resource Generalist bei Gore in Pleinfeld

durchgeführt. Einzelne Unternehmensbereiche oder Standorte treffen sich hierzu in Kaffeehausatmosphäre mit Kinoleinwand. Zu Beginn der Workshops wird den teilnehmenden Associates ein Video des Firmengründers Bill Gore präsentiert. Bill Gore sah jeden Mitarbeiter als Teilhaber („Associate“) an, der am betrieblichen Erfolg der Firma beteiligt wird. In dem 1982 entstandenen Video beschreibt Gore die Eckpunkte der bis heute gültigen Gore-Unternehmensphilosophie.

Im Anschluss werden Tischgruppendifkussionen zu den Wurzeln und wichtigsten Aspekten der Unternehmenskultur durchgeführt. Kaffeehaus-Spielregeln wie „Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten“ und „Vernetzt eure Ideen“ sollen dabei einen offenen, kreativen Rahmen für die Beschäftigung mit den Werten und Leitlinien des Unternehmens schaffen. Die Gedanken und Ideen der einzelnen Tischgruppen werden auf Tischdecken festgehalten. Dann werden

über seinen eigenen konkreten Beitrag zur Umsetzung nachdenkt. Darüber hinaus werden regelmäßig Optimierungsfelder identifiziert, an denen künftig zusammengearbeitet wird.

Hilti Deutschland: Kulturfiguren

Unter dem metaphorischen Namen „Our Culture Journey“ ist bei Hilti, einem der weltweit erfolgreichsten Unternehmen der Bauindustrie, ein umfassendes Unternehmenskulturprogramm entstanden. Die Vermittlung und aktive Gestaltung von Leitbildern und Werten wird hier als fortschreitende Reise begriffen. Eine besonders kreative und inspirierende Idee, die Unternehmenskultur für die Mitarbeiter erlebbar zu machen, stellt dabei der Einsatz lebender Fantasiefiguren dar, die verschiedene kulturelle Aspekte wie etwa „Wettbewerb“ oder „Teamgeist“ symbolisieren. So taucht beispielsweise „Mister C“ (Mister Competition) – eine verkleidete Person, die das Thema Wett-



Handelsblatt

In einer dreiteiligen Serie stellen wir Praxisbeispiele der Benchmark-Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ vor. Eine neue Runde des Wettbewerbs hat bereits begonnen. Informationen und Teilnahmeunterlagen unter

www.greatplacetowork.de

bewerb verkörpert –, überraschend in unterjährigen Veranstaltungen oder Meetings auf und konfrontiert die Mitarbeiter mit Fragen zur Unternehmensstrategie. Mittels der paradoxen Interventionen

positive Erfahrungen aus der gelebten Unternehmenskultur zutage; gleichzeitig gaben sie auch Hinweise darauf, wo das Unternehmen den Bedürfnissen der Mitarbeiter noch dienlicher sein könnte.

für die Umsetzung der Maßnahmen auf einer Tagung an die Führungskräfte.

„Unsere Kultur ist eine Reise. Je weiter wir gehen, umso mehr Möglichkeiten erschließen sich.“

Dr. Pius Baschera, Verwaltungsratspräsident und Bo Risberg, CEO Hilti

ergeben sich in den Meetings häufig überraschende Wendungen und eine neue Dynamik. Die Figur „Team Spirit“ taucht vornehmlich in Situationen auf, in denen es darum geht, Teams auf ihrem Weg zu bestärken und auch der in vielen Unternehmen verbreiteten Tendenz „Keine Kritik ist Lob genug“ konstruktiv entgegenzuwirken. Insgesamt erinnern die beiden regelmäßig im Arbeitsalltag auftauchenden Figuren daran, dass Unternehmenskultur sich nicht in Leitbildern und Werten erschöpft, die einfach an der Wand hängen, sondern konkrete Relevanz im Arbeitsalltag haben.

Telefónica Germany: Kulturagenten

Bei dem Telekommunikationskonzern Telefónica haben die Mitarbeiter die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Rahmen eines mittlerweile abgeschlossenen zweijährigen Kultur-

Anschließend wurden die gewonnenen Erkenntnisse konsolidiert, mit ersten Maßnahmen hinterlegt und gemeinsam mit dem Management Board als gewünschter Zielzustand in Form von sechs Versprechen zusammengefasst. Nachfolgend sorgten die Kultur-Agenten

„Das Programm verändert die Wahrnehmung der eigenen Leistung – und die der Leistungen anderer.“

Dagmar Wetzel, Executive Assistant bei Sapient Nitro in Düsseldorf

dafür, dass die Versprechen mit Leben und konkreten Inhalten gefüllt wurden. Der Erfolg der Umsetzung wurde qualitativ und quantitativ kontrolliert.

Für ihre Tätigkeiten im Auftrag der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wurden die Kulturagenten zu einem Teil von anderen Arbeiten freige-

Kernwert des Unternehmens – sowie zusätzlich eine Prämierung für das Team, das sich im Hinblick auf die Umsetzung der Unternehmenswerte besonders positiv hervorgetan hat. Die Nominierten und Gewinner werden durch den „Office Lead“ vor der gesamten Belegschaft verkündet und ausgezeichnet. Die Preisträger erhalten eine kleine Aufmerksamkeit und einen Ehrenplatz an der „Wall of Fame“, an der ihre persönliche Nominierung gerahmt und für Mitarbeiter und Kunden sichtbar aufgehängt wird. Durch die öffentliche Würdigung hebt das Unternehmen interne Vorbilder und Best Practices hervor und inspiriert alle anderen Mitarbeiter, es ihnen gleichzutun und die Unternehmenskultur aktiv zu leben. ■

„Die Kulturagenten waren in den letzten zwei Jahren die Wegweiser, jetzt sind alle Mitarbeiter am Zug.“

Anja Weisbach, Mitarbeiterin Human Resources bei Telefónica Germany in München

projekts selbst in die Hand genommen. Ein gemischtes Team aus sogenannten „Kulturagenten“ machte es sich dabei zur Aufgabe, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, auf das die Mitarbeiter stolz sind. Dazu führten die Teammitglieder zunächst Interviews mit einigen ihrer Arbeitskollegen durch. Die Kernfrage: Was macht das Unternehmen zu einem „great place to work“? Die Antworten förderten viele

stellt und berichteten direkt an die Geschäftsführung. Diese erhielt während des Prozesses einen sehr anschaulichen Eindruck von der gelebten Unternehmenskultur. Zugleich fühlten sich die Mitarbeiter in besonderer Weise ernst genommen und in ihrer Bedeutung für das Unternehmen anerkannt und bestätigt. Am Ende des Projekts übergaben die Kulturagenten ihre Verantwortung



Frank Hauser

Leiter Great Place to Work Institute Deutschland