

MITARBEITER ERSCHAFFEN „IHR“ LEITBILD

Gewinner HR Excellence Award: EXIST Personalstrategien und EOL Group

Im Dezember wurden die ersten HR Excellence Awards vom Magazin Human Resources Manager verliehen. Einige Gewinnerprojekte wollen wir in der personalszene vorstellen.

„Beteiligung – Begeisterung – Bindung“, unter diesem Motto hat das Beratungshaus EXIST Personalstrategien einen Organisationsentwicklungs-Prozess in dem Online-Marketing-Unternehmen EOL begleitet. Über die Entwicklung und Umsetzung eines spezifischen Leitbildes in einer Initiative „EOL 3.0 – Wir gehen in Führung“ wurden das Engagement und die nachhaltige Bindung der Mitarbeiter maßgeblich gesteigert.

Als kleine Agentur gestartet, hatte sich der Auftraggeber innerhalb weniger Jahre zu einem Unternehmen mit über 130 Mitarbeitern entwickelt. Kerngeschäft ist die Betreuung zahlreicher renommierter Marken bei der Umsetzung ihrer Online-Strategie. Der kompetitive Markt führte zu hoher personeller Fluktuation, nachlassende Motivation der Mannschaft drohte den geschäftlichen Erfolg zu mindern. Organisation und Prozesse steckten noch in den Kinderschuhen. Daher bedurfte es nach der stürmischen Wachstumsphase einer ethisch fundierten und strukturell geordneten Reifephase.

Projektziel: Alle sind beteiligt!

Durch eine von den Mitarbeitern entwickelte Wertebasis sollte zunächst die Bindung an das Unternehmen gefestigt und eine Orientierung gebende Identität geschaffen werden. Dies beinhaltete die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes und dessen Transformation in den Arbeitsalltag. Führungskräfte sollten dabei als treibende Kraft wirken, ihr Rollenverständnis und ihre Kompetenz galt es aufzubauen.

Strategie: Erst die DNA definieren

Die Umsetzung des Leitbildes schaffte die emotionale Basis, das Verständnis und die Kompetenz für die dringend notwendigen strukturellen Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation – aus Sicht der EXIST-Berater die entscheidende



Susanne T. Hansen,
EXIST
Personalstrategien

strategische Voraussetzung für ein geordnetes, Werte erzeugendes Wachstum.

Umsetzung: Werte werden Wirklichkeit

Die Prozessarchitektur wurde konsequent an dem Grundsatz einer hohen Partizipation und einer praxisorientierten Förderung aller Mitarbeiter ausgerichtet. Diese Prämisse bestimmte Phase I, die Erarbeitung des Leitbildes in interaktiven Workshops, ebenso wie Phase II, die Umsetzung des Leitbildes. So arbeiteten die Mitarbeiter in einem „FORUM“ konkret an der Verbesserung ihres Arbeitsumfelds. Parallel dazu wurden die Führungskräfte in einem „Manager Labor“ befähigt, ihre Rolle auch tatsächlich im Sinne des Leitbildes auszuüben.

Dramaturgie: Spannungsbogen halten

Mit einem auf die Zielgruppe ausgerichteten, eventisierten Startschuss erfuhr das Projekt schnell eine positiv besetzte Aufmerksamkeit. Durch die gewählte Form einer „Initiative“, begrenzt auf wenige Monate, sowie ein pfiffiges Kommu-

Kreative Umsetzung der Leitsätze: Mitarbeiter stellen „ihr Bild“ vor

nikationskonzept konnten etwaige Ermüdungserscheinungen oder Widerstände vermieden und die hohe Akzeptanz der Maßnahme auf allen Ebenen kontinuierlich gehalten werden.

Evaluation: Stimmung messbar machen

Die Initiative wurde fortlaufend auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und anhand der gewonnenen Erkenntnisse nachjustiert. Das Monitoring unter anderem in Form von „Blitzlicht“-Befragungen diente dabei nicht nur der Bestätigung des Prozessfortschrittes, es machte die Mitarbeiter auch zu Mitgestaltern des Prozesses.

Fazit: Pioniere werden erwachsen

Die Mitarbeiter und Führungskräfte wurden mit der Initiative „EOL 3.0 – Wir gehen in Führung“ emotional mobilisiert und inhaltlich gestärkt. Die leidenschaftliche Beteiligung bei der Entwicklung des Leitbildes, das ernsthafte Engagement bei dessen Umsetzung und die Ergebnisse der Befragungen belegen den Erfolg. Das Projekt kann als beispielhaftes OE-Format für die strukturierte Begleitung von Startup-Unternehmen auf ihrem Weg von der jugendlichen Pionier- in die professionelle Differenzierungsphase gelten.

Das Projekt wurde in der Kategorie Mitarbeiterengagement KMU ausgezeichnet.