

Von Hierarchie zu Harmonie

Wie Mitarbeiterinitiativen und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit eine Kultur der Wertschätzung und Innovation geschaffen haben. Ein Projektbericht.



Claudia Hiebl

ist Sinnzentrierter Berater¹ nach V. Frankl
Zentrum Wien, Trainer,
Coach und CEO von
Asensus Consulting.
www.asensus-consulting.at

Können Sie uns bitte kurz erklären, was der Kern des »WEG ISI« Projekts bei Rittal GmbH war und wie es zu diesem Namen kam?

Der Kern sind die zentralen Werte: Wertschätzung, Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum, zusammengefasst »WEG«. »ISI« steht für Initiieren, Synchronisieren und Inspirieren. Das sind die Eigenschaften, wie Rittal Mitarbeiter diesen Weg bis jetzt gegangen sind. So entstand der Slogan den »WEG ISI« gehen. Diese haben wir über alle Hierarchien hinweg in Köpfe, Herz und Hirn gebracht. Viele New Work Projekte scheitern daran, dass die Werte zur Orientierung oft nur Schlagwörter auf Hochglanzpapier an sichtbaren Firmenwänden sind. Ziel war es, dass jeder Mitarbeiter und auch die Führungskräfte bei Rittal die Bedeutung der einzelnen Werte versteht und sich damit identifiziert.

Welche konkreten Herausforderungen haben die Rittal GmbH dazu bewogen, dieses New Work Projekt mit Ihnen zu initiieren?

Hohe Fluktuation, Verbesserung der Vernetzung untereinander und effektivere Kommunikation, mehr Empowerment und Proaktivität sowie eine sinkende Arbeitgeberattraktivität, waren die Themen nach der Pandemie bei Rittal. Mit Rittal verbinde ich eine langjährige und vertrauensvolle Geschäftsverbindung, nicht nur zum Management sondern auch zu vielen Mitarbeitern.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur vor dem Projekt beschreiben?

Die Unternehmenskultur war hierarchisch anordnend und kontrollierend. Viele Mitarbeiter machten Dienst nach Vorschrift. Die Arbeitsatmosphäre war Großteils kühl und unpersönlich. Silodenken und ungleiche Aufgabenverteilungen schürten Unzufriedenheit. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte nützten Talente nur stellenweise und die Lernkultur definiert durch konstruktives und ehrliches Feedback und positive Fehlerkultur, waren ausbaufähig.

Das Projekt basiert auf den Kernwerten Wert-

schätzung, Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum. Wie wurden diese Werte identifiziert und warum sind sie so zentral?

Die Kernwerte sind bunt und vielfältig aus den Wünschen und Erwartungen der Mitarbeiter und Führungskräfte entstanden. Vor diesem Projekt wurde Vieles nicht offen angesprochen. Unter Wertschätzung verstanden die Mitarbeiter, dass mehr Vertrauen in sie gesetzt wird und es ein respektvolleres Miteinander gibt, wie z. B. Höflichkeit, Gleichbehandlung und mehr Lob & Feedback den Arbeitsalltag bestimmt. Es wurden klare Spielregeln ausgearbeitet, um besser entscheiden zu können. Mehr konkretere Zielformulierungen, ohne Vorgabe einer genauen Wegbeschreibung, die noch aus dem hierarchischen Führungsstil resultierte. Verantwortung übernehmen bedeutet auch Prioritäten setzen, mit den Vorgesetzten Lösungen diskutieren und Grenzen aufzeigen. Die ausgearbeiteten Kernwerte sind deswegen zentral, weil sie Handlungsanweisungen sind und gleichzeitig in der Ausführung Orientierung & Sicherheit, geben.

Können Sie uns mehr über die abteilungsübergreifenden Workshops erzählen?

Die Gruppenzusammensetzungen waren hierarchisch und funktionell gemischt, z.B. haben Führungskräfte und Lagermitarbeiter gemeinsam teilgenommen. Ziel dieser Treffen war es, die Schwarmintelligenz der Gruppe zu nutzen. Dies gelang über ein intensives persönliches Kennenlernen der Stärken und Schwächen jedes Einzelnen sowohl als auch aus der Eigen- und Kollegenperspektive. Die Gruppen bekamen die Aufgabe konkrete Kundenanforderungen zu bearbeiten. Jedoch nicht mit dem Fokus der Zuständigkeit, sondern unter Einbringung der jeweiligen Talente. Dies funktionierte insbesondere bei jenen Konstellationen besonders gut, wo Kenntnisse der Prozesse fehlten. Die gemeinsam gefundenen und auf ihre tatsächliche Praxistauglichkeit diskutierten Lösungen übertrafen die bisherigen Herangehensweisen meistens deutlich. Mit den gestärkten Kompetenzen wie Prozessverständnis, Lösungs-

¹ Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

fähigkeit, Freude an der Herausforderung und Teamspirit, werden nun Kundenprobleme viel innovativer gelöst.

Wie haben Sie es geschafft, die Mitarbeiter von Anfang an einzubinden und zu motivieren?

Das Besondere in diesem Projekt ist, dass eine kleine Personengruppe aus dem Mitarbeiterkreis die Initialzündung für diesen Kulturwandel setzten. Doris Hochsteger (Assistent der Geschäftsführung) hatte bei einem früheren Arbeitgeber ein ähnliches Projekt geleitet. Sie war von Anfang an begeistert und überzeugt, dass dieser Weg erfolgreich und notwendig ist. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die Gründung einer Botschafter Gruppe, die freiwillig, entschieden und verpflichtend, Kollegen und Führungskräfte in kleinen Gruppen immer wieder »up-to-date« gehalten und inhaltlich miteinbezogen haben. In regelmäßigen Workshops wurden die weiteren Maßnahmen erarbeitet. Mit dem Management gab es regelmäßige Feedback- bzw. Abstimmungsworkshops. Das Management vertraute dem Prozess und den handelnden Personen.

Welche messbaren Veränderungen konnten Sie durch das Projekt erzielen?

In diesem Projekt haben wir eine Steigerung der aktiven Arbeitgeberempfehlung durch Mit-

arbeiter um + 300% erreicht. Eine signifikant verbesserte Arbeitsatmosphäre fördert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und optimierten Kundenlösungen. Wir hatten in Projektphasen bis zu 19 % Umsatzsteigerungen durch viel größere Projekte. Langjährige Mitarbeiter schöpften aus individuellen Potenzialgesprächen wieder Motivation, sich mehr zu engagieren. Personen, die das Unternehmen verlassen hatten, haben sich wieder neu für Positionen beworben. Die Fluktuation ist um zwei Drittel gesunken.

Was waren aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen und Learnings?

Dieses Projekt ist ein Prozess und deshalb musste das Projekt immer »am Leben gehalten« werden. Doris Hochsteger hat mit ihrer »Liebe zu diesem Projekt« dieses immer vorangetrieben. Gelebte Wertschätzung, Verantwortung, Gestaltung, Talente-Einsatz und Empowerment müssen gelebt und verinnerlicht werden. Das größte persönliche Learning für mich war, dass es für gewünschte Veränderungen nur eine Handvoll von Personen braucht, d.h. jeder einzelne von uns kann ganz viel bewirken.

Mit diesem Projekt Kulturwandel haben wir den 2. Platz beim Constantinus Award erreicht, der Leuchtturm-Projekte in der Beratung auszeichnet.