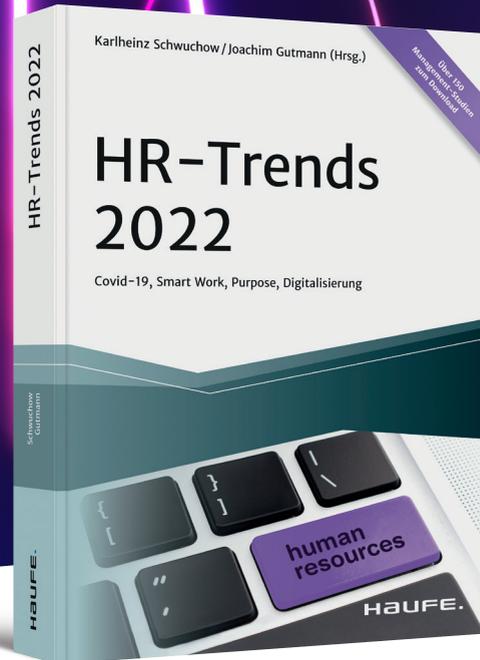


HR-TRENDS NACH CORONA



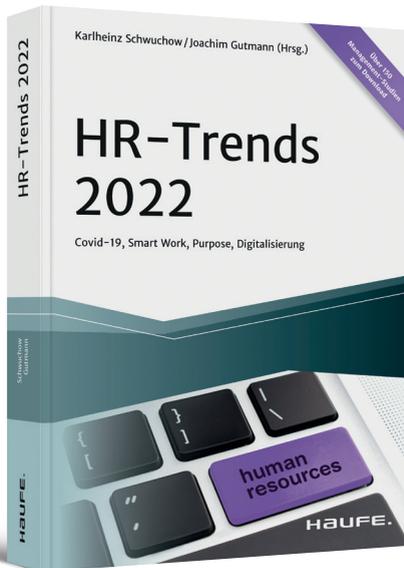
Buch ISBN 978-3-648-15293-5
500 Seiten | 109,-€
Auch als eBook erhältlich

BEST PRACTICES & NEUE FORSCHUNG

Das Jahrbuch präsentiert krisenbewährte Best-Practice-Konzepte und neueste Forschungsergebnisse. Neben Trends und Strategien aus der HR-Praxis im Umgang mit den Folgen von COVID-19 werden wissenschaftlich fundierte Konzepte und Methoden vorgestellt. Schwerpunktthemen sind u.a. die digitale Transformation, agile Personalarbeit, Werteorientierung und Wertgenerierung sowie KI-Strategien im Personalmanagement.

- + **Mehr als 75 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und führenden Unternehmen**
- + **Über 150 Management-Studien zu den Themenschwerpunkten**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung



Inhalte:

- + **COVID-19: Krise & Transformation**
- + **SMART WORK: Führung & Organisation**
- + **PURPOSE: Kultur & Performance**
- + **DIGITALISIERUNG: Lernen & Analytics**

Buch ISBN 978-3-648-15293-5
500 Seiten | 109,-€
eBook ISBN 978-3-648-15294-2
500 Seiten | 92,99€
Auch im Abo erhältlich

- + **Umfassender Überblick über aktuelle Trends und Strategien, neue Organisations- und Führungskonzepte sowie digitale Lernstrategien**
- + **Einblicke in die Personalarbeit von Unternehmen diverser Branchen und Größen**

Mehr als 75 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und führenden Unternehmen wie Bayer, BMW, Coca-Cola, Deutsche Post DHL, Dr. Oetker, EnBW, Ergo, 50Hertz, Hettich, Infineon, Interhyp, McDonald's, Merck, Metro, Microsoft, Otto, R+v Versicherung, Telefónica, Volkswagen u.v.m. vermitteln innovative Ansätze und konkrete Hilfen.

HERAUSGEBER



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow ist seit 1999 Inhaber der Professur für Internationales Management an der Hochschule Bremen und leitet das CIMS Center for International Management Studies. Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte liegen in der internationalen Führungskräfteentwicklung, innovativen Methoden des Management-Lernens sowie in der Strategie- und Organisationsentwicklung.



Joachim Gutmann ist Buchautor, Herausgeber im Bereich Personalmanagement und war Leiter Unternehmenskommunikation bei Kienbaum Consultants International. Derzeit ist er Senior Consultant bei der GLC Glücksburg Consulting AG.

Ihr Redaktionsexemplar können Sie ab dem 29.10.2021 anfordern unter haufe@literaturtest.de

Kultur und Performance durch eine mutige Vision fördern



Felix Vos,
Geschäftsführer, MERA
Tiernahrung GmbH,
Kevelaer



Jan Oßenbrink, Ge-
schäftsführer, Eigen-
land GmbH, Haltern
am See

Mit einer partizipativen Kulturbewegung startete MERA die Entwicklung hin zu einer neuen Art der Führung und Zusammenarbeit, mit neuen Strukturen und Prozessen, damit alle Mitarbeiter über sich hinaus wachsen können. Die Kulturbewegung dient gleichzeitig als Beschleuniger für die Umsetzung der zum Teil parallel entwickelten Strategie 2025. Geschwindigkeit und Qualität sind für den Entwicklungsprozess und die einzelnen Phasen aufgrund der Marktdynamik die entscheidenden Erfolgskriterien. Konsequenz, Fokus, Offenheit und Mut sind vier relevante kulturelle Faktoren. Der Beitrag beschreibt im Detail den Weg von der Vision zur gelungenen Unternehmenskultur.

Von sehr guter Performance zu High Performance und Glück

Marktveränderungen erfordern von Unternehmen nicht nur eine strategische Neuausrichtung – auch die mit den Jahren gewachsene Unternehmenskultur muss den äußeren Wandel im Inneren aktiv mitgestalten.

Lessons Learned

- Das Ergebnis einer gemeinsamen Vision muss emotional berührend sein und darf und kann auch kritische Rückfragen oder manchmal Irritation erzeugen.
- Um Menschen ernsthaft in den Mittelpunkt zu stellen, gehören je nach Reifegrad der Organisation viel Konsequenz, Loslassen und Aushalten dazu.
- Die Entwicklung von innen heraus mit einem Sparringspartner bedeutet mehr Geschwindigkeit und Qualität für den Prozess und die Ergebnisse.
- Kultur als betriebswirtschaftlich relevanter Performancetreiber mit positiven Effekten für die Menschen und die Organisation muss Teil der Strategie sein.
- Für eine erfolgreiche Transformation und Entwicklung gilt es, Bremsen und Energieräuber genauso zu identifizieren, wie Beschleuniger und Energiegeber.

Nur so ist sichergestellt, dass das Erreichen der nächsten Entwicklungsebene der Organisation von allen Mitarbeitern getragen und aktiv unterstützt wird. Durch die gezielte Gestaltung der Unternehmenskultur können ungeahnte Potenziale freigesetzt, Menschen aktiviert und die Bindung gestärkt werden.

Die in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess erarbeitete Vision lautet: »MERA will zu mehr gelingenden Beziehungen zwischen Mensch, Tier und Umwelt beitragen – voller Glück, Leidenschaft und Lebensfreude«. Sie bildet die Grundlage der Unternehmensphilosophie. MERA engagiert sich leidenschaftlich für das beste Hunde- und Katzenfutter und erzielt jährlich ansprechende Wachstumsraten.

Um in dem wachsenden und sehr umkämpften Markt der Tiernahrung beziehungsweise Leistungen für Haustiere und deren Besitzern die Gegenwart und Zukunft weiterhin erfolgreich zu gestalten, wurden Vision, Mission und die Leitsätze (weiter-)entwickelt, im Einklang damit die Strategie 2025 erarbeitet und eine Kulturbewegung gestartet. Sie führte dazu, dass sich die MERA Unternehmenskultur von industriell geprägten Denkweisen und Strukturen hin zu selbstorganisierten Teams wandelte. Dabei wurde die folgende Formel zur Orientierung genutzt: Vision (Sinn & Motivation) + Passion (Werte & Haltung) = Mission (Strategie & Verhalten).

Ziel war es, die Marktposition weiter zu stärken, die Unabhängigkeit langfristig zu sichern und den Mitarbeitern Raum für Entfaltung und Glück zu bieten. Durch mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Eigeninitiative, Lust auf die Verwirklichung der Vision und Umsetzung der Strategie 2025 entwickelt sich MERA infolge der Kulturbewegung schneller, effizienter, kreativer und stärker.

Dabei galt die Prämisse, dass die klassischen Methoden der hierarchischen Führung in der unternehmerischen Gegenwart nicht mehr geeignet sind, die aktuellen Herausforderungen zu meistern beziehungsweise die Chancen angemessen zu erkennen und zu nutzen. Die Einordnung der Kulturbewegung als Treiber für Performance und als Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit (must-have) und nicht als reiner Wohlfühlfaktor (nice-to-have), war ein wichtiger Teil des Entwicklungsprozesses: Die Mitarbeiter inklusive der Führungskräfte mussten zuerst begreifen, dass besonders erfolgreiche Organisationen den Erfolgsfaktor »Unternehmenskultur« mit hoher Priorität entwickeln, um die materiellen und immateriellen Unternehmensziele infolge der Kulturentwicklung schneller und in höherer Ergebnisqualität zu erreichen.

Kultur – weicher Faktor mit harter Wirkung

Eine Unternehmenskultur umfasst »greifbare« Dimensionen wie Gebäude, Arbeitsplätze (Remote/im Office), Organigramme etc., beinhaltet aber vor allem die nicht sofort sichtbaren kulturellen Elemente wie Leidenschaft, Erfahrungen, Wissensaustausch, die Art der Zusammenarbeit (Schwarmintelligenz, Co-Creation), der Führung, der Vision/dem Zukunftsbild, bewusste oder unbewusste Rituale und Gewohnheiten oder die Beziehungen der Menschen in der Organisation zu- und miteinander.

Das Zusammenspiel von Mensch und Organisation

Um von normaler Kulturentwicklung hin zu maximal erfolgreicher Kulturentwicklung zu kommen, sind ein holistischer Blick und ein ganzheitliches Denken und Gestalten hinsichtlich der beiden Handlungsfelder »Mensch und Organisation« entscheidend. Das erfolgreiche Zusammenspiel von Mensch und Organisation ist ein komplexes und ganzheitlich zu orchestrierendes System mit den Komponenten

- Haltung,
- Führung und Team,
- Fähigkeiten und Werte,
- Struktur und Prozesse,
- System und Prinzipien sowie
- Zukunftsbild und Strategie.

Die Vision oder das Zukunftsbild ist immer zwingend der Startpunkt, da sie als Beschreibung einer idealen Wirklichkeit Themen wie Zusammenarbeit, Führung, Kompetenzen etc. als einen wünschenswerten Zielzustand formulieren. Bereits bestehende und identifizierte Werte werden mit dem Zukunftsbild auf den Prüfstand gestellt:

- Wo braucht es eine (Nach-)Schärfung?
- Tragen uns diese Werte nach wie vor?
- Gibt es Ergänzungen oder Streichungen?

Nachdem Vision und Passion klar sind, wird im nächsten Schritt definiert, welche Optionen es für den Weg zum Ziel gibt und welche dieser Optionen als Mission gewählt wird. Bei MERA steht beispielsweise die Einstellung der Mitarbeiter an oberster Stelle, ganz nach dem Motto: »Train for skills, hire for attitude.«

Die vitale Organisation

Eine vitale Organisation zeichnet sich durch eine hohe Geschwindigkeit und Qualität in den relevanten Handlungsfeldern (Innovation, Kommunikation, Zusammenarbeit etc.) infolge der drei Kernfaktoren aus:

1. Lust auf Zukunft: zum Beispiel durch Sicherheit, gelebte Werte, Vertrauen, Vision
2. Stabilität: zum Beispiel mittels Strategien, Strukturen, Eigenverantwortung

3. Instabilität und Freiheit: zum Beispiel durch Neugier, Verlassen der Komfortzone, Selbstorganisation.

Mut ist dabei ein wichtiger Bestandteil, um von der untersten Ebene (ich) zu der Ebene der lernenden Organisation (wir) hin zu der Ebene einer vitalen Organisation (unser) zu kommen – indem Gewohntes und Bewährtes konsequent hinterfragt und Neues ausprobiert wird.

Start der Kulturbewegung: »MERA – Immer glücklicher«

Die MERA-Kulturbewegung startete im Jahr 2020. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten die meisten Mitarbeiter aufgrund der Corona-Pandemie im Homeoffice und die DNA des Unternehmens beinhaltete nach dem Generationswechsel in der Führung noch viele industriell geprägte Elemente bei Zusammenarbeit und Führung sowie Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Parallel zur Kulturbewegung begann auch die Entwicklung der Strategie 2025. Schon zu Beginn war klar, dass die Kulturbewegung partizipativ gestaltet wird und die Mitarbeiter von Anfang an als Akteure eingebunden werden. Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

1. **Bewusstsein und Unterbewusstsein:** Aktivieren des Bewusstseins und des Unterbewusstseins, damit alle Teilnehmer die Kulturbewegung mit voller Kraft unterstützen und emotional wie rational überzeugt sind.
2. **Identifizieren und Definieren:** (Weiter-)Entwicklung und Verabschiedung von Vision, Mission und Leitsätzen mit einem cross-funktionalen und cross-hierarchischen Team.
3. **Befähigen und Starten:** Ausbildung von Kulturbotschaftern und Fazilitatoren aus Verwaltung und Produktion, die eigenständig interne Workshops durchführen.
4. **Implementieren und Manifestieren:** Durchführung von teamübergreifenden Sessions, bei denen die Vision, Mission und die Leitsätze quartalsweise reflektiert und besprochen sowie in der Praxis erlebbar und messbar umgesetzt werden.

Der Entwicklungsprozess war und ist getrieben von der Motivation, Menschen zu aktivieren und einen organisatorischen Rahmen zu entwickeln, der die Marktposition von MERA weiter stärkt und das Glück aller intern und extern Beteiligten steigert.

Bewusstsein und Unterbewusstsein aktivieren

Das Unterbewusstsein von Menschen liebt den bekannten Weg, beherbergt die Emotionen und benötigt Motivation. Bei kleinen und großen Themen kann durch ein attraktives Zukunftsbild beziehungsweise eine Vision das Unterbewusstsein aktiviert werden und wir Menschen sind offen für Neues, wenn wir Lust auf den zukünftigen

Zustand/das neue Ergebnis haben. Das Bewusstsein benötigt Direktion und ist sehr rational und diszipliniert. Mit einer Strategie beziehungsweise einem Plan gelingt es, dass auch das Bewusstsein positiv aktiviert wird.

Die Herausforderung war, dass MERA seit jeher erfolgreich ist, die Mitarbeiterzahl kontinuierlich steigt und das Gefühl der Unternehmenszugehörigkeit hoch ist. Die Mitarbeiter hatten also keinen »Veränderungsschmerz«, sondern wünschten sich eher, dass die Entwicklung gemäßigt wie bisher erfolgt.

Um Lust auf die Kulturbewegung und damit einhergehende Veränderungen zu erzeugen – inklusive des Verlassens der eigenen Komfortzonen – wurde zum Start ein Impuls und ein interaktiver digitaler Workshop mit etwa zwanzig Teilnehmern (Führungskräfte und Mitarbeiter) und dem Workshop-Tool eigenland-Online durchgeführt. Dabei wurde deutlich:

- Was Kultur ist,
- wie Kultur wirkt,
- wie Kultur entwickelt werden kann,
- wie mögliche heutige und zukünftige Schmerzpunkte verhindert und
- wie ein ideales Zukunftsbild gemeinsam entwickelt werden kann.

Das Ergebnis nach einem halben Tag war ein gemeinsames Bild zu den genannten Punkten und das Interesse der Mitarbeiter, eine Kulturbewegung zu starten.

Diese Phase wurde als »Learn« bezeichnet, damit alle die Notwendigkeit und positiven Effekte aus sich selbst heraus erkennen und ein gemeinsames »Warum« und »Wofür« alle antreibt. Nebenbei wurden erste Ideen für die Vision »Wohin« und die Mission »Wie« gesammelt.

Vision, Mission und Leitsätze definieren

Vision, Mission, Werte und Leitsätze sind keine neuen Themen und die meisten Unternehmen haben diese bereits für sich definiert, niedergeschrieben und beispielweise auf der Homepage oder Plakaten kommuniziert. Der den Unterschied ausmachende Anspruch bei MERA ist:

- dass diese genügend positive Reibungsflächen und Irritationen bieten,
- dass jeder Mitarbeiter genau weiß, wofür er und alle Teams gemeinsam arbeiten,
- dass es ein gemeinsames Bild gibt, in welchem organisatorischem Rahmen jeder konkret einen Beitrag leisten kann und
- dass Maßnahmen zur Verankerung neuer Verhaltensweisen definiert und umgesetzt werden.

Ein wichtiges Element aus der Psychologie ist dabei der Faktor der Selbstwirksamkeit der Teilnehmer für das Gesamtergebnis durch die eigene Haltung und des daraus folgenden Verhaltens. In zwei digitalen Workshops wurden nach der Phase Learn (= Bewusstsein und Unterbewusstsein aktivieren), in der Phase »Develop« mit einem cross-funktionalem und cross-hierarchischem Team die Vision, die Mission und die Leitsätze entwickelt. Dabei wurden die bestehenden Werte auf Aktualität und Sinn geprüft und größtenteils unverändert, aber mit neuen und zum Teil deutlich abweichenden, erläuternden Leitsätzen beibehalten.

Neben dem Videokonferenzsystem Microsoft Teams wurde dabei die eigenland-Methode durch das digitale Workshop-Tool eigenland-Online, als innovativer Mix aus Workshop und Think-Tank, im Workshop eingesetzt. Ein solcher Workshop dauert maximal einen Tag. Die eigenland-Workshop-Tools als spielerisches, intuitives und digitales Element sorgen für einen gemeinsamen, partizipativen und offenen Austausch mit hoher Ergebniswirksamkeit. So gelang es, durch die Methode und das Tool, gemeinsam schnell neue Erkenntnisse zu gewinnen, Kreativität zu entfalten, die Beteiligung aller Teilnehmer (auch der stilleren Teammitglieder) sicherzustellen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Dies führte direkt zu ganz konkreten Ideen und Maßnahmen in kurzer Zeit.

Die Workshop-Teilnehmer haben dazu als Erstes spielerisch, digital und intuitiv Thesen in dem Kontext der Themen Vision, Mission, Leitsätze und Werte beantwortet, ohne dass diese direkt als solche benannt wurden. Ziel war es, herauszufinden und zu entwickeln, welche Vision die Menschen emotional berührt und mit welchen Rahmen und Orientierung gebenden Leitsätzen diese Vision am besten erreicht werden kann. Anschließend stand die Ratio im Vordergrund: Die automatisierten Auswertungen wurden im Team diskutiert sowie Maßnahmen und Ideen entwickelt. Dieser Prozess der abwechselnden Nutzung von Emotion und Ratio wurde für die relevanten Handlungsfelder Sinn und Vision (Why), Zukunft und Ziele, (Kulturbewegung), Haltung (How), Führung und Team sowie Machen und Wirken durchgeführt.

Die Inhalte und Thesen bildeten ganzheitlich die Erfolgsfaktoren einer Kulturbewegung (Wohin? Wofür? Wie?) zur Beschleunigung der Transformation und Sicherung der Zukunftsfähigkeit ab. Zu denen gehören zum Beispiel:

- Sinn und Vision: Ich kann genau sagen, wie pure Lebensfreude bei anderen für mich deutlich wird.
- Zukunft und Ziele (Kulturbewegung): In 2022 werden Trends und Marktentwicklungen auch aus den Teams heraus aktiv gesehen und aufgegriffen.
- Führung und Team: Bei uns erfahren diejenigen Anerkennung, die sich trauen, die Dinge auch mal anders zu machen.
- Machen und Wirken: Ich kann mögliche Hindernisse für den Erfolg unserer Kulturbewegung benennen.

Am Ende des ersten Workshop-Tages waren sofort konkrete Ergebnisse zu der Vision, der Mission, den Leitsätzen und für den weiteren Weg der Umsetzung, inklusive möglicher Hindernisse und Erfolgskriterien, entstanden. Ein wichtiges Ergebnis war auch, dass alte Glaubensgrundsätze, die von den Teilnehmern selbst als nicht zielführend bewertet wurden, zum Teil direkt durch neue Glaubensgrundsätze ersetzt wurden.

Die Workshop-Ergebnisse wurden im nächsten Schritt aggregiert und bildeten die Grundlage für den zweiten Workshop. Ziel des zweiten Workshops war, Vision, Mission und Leitsätze so weit zu verabschieden, dass es anschließend nur noch eines kurzen Checks und einer Optimierung der Reihenfolge bedürfen würde. Die Handlungsfelder des zweiten Online-Workshops entsprachen den sechs MERA-Werten. Beispiele für die eingesetzten Thesen sind:

- Verantwortungsbewusst: Ich habe Ideen, was wir als MERA tun können, um Verantwortungsbewusstsein zu fördern.
- Respektvoll: Ich kann sagen, wo wir uns bei MERA noch nicht respektvoll verhalten.
- Mutig: Ich habe Ideen, wie wir als MERA über uns hinauswachsen können.

Zu Beginn des Workshops wurden die aus dem ersten Workshop entwickelte Vision, die Mission und Leitsätze als erster Entwurf vorgestellt, diskutiert, reflektiert und gemeinsam geändert.

Das Ergebnis der MERA-Vision

Der Anspruch war, dass die Vision beziehungsweise das Zukunftsbild die Menschen emotional berührt, zu Diskussionen führt und bei manchen vielleicht erst einmal sacken muss. So sollte erreicht werden, dass für alle Mitarbeiter nicht nur klare Orientierung hinsichtlich des »Wohin« besteht, sondern Emotion und Ratio angesprochen und aktiviert werden.

Die Vision »Wir wollen zu mehr gelingenden Beziehungen zwischen Mensch, Tier und Umwelt beitragen – voller Glück, Leidenschaft und Lebensfreude« hat genau das erreicht. Das Ergebnis für einen Teil der Vision »MERA – Immer glücklicher« war für viele Mitarbeiter erst einmal irritierend und interessant zugleich. Für andere war es sofort klar und wirkte wie ein Magnet, mit dem sich Menschen sofort verbinden wollen. Andere Mitarbeiter meinten, das Zahlen und Ziele fehlen würden. Glück wird positiv bewertet, ist aber als ein Teil einer Unternehmensvision erst einmal sehr ungewöhnlich für die meisten Menschen.

Danach wurden weitere Leitsätze ausgearbeitet, wie zum Beispiel:

- Besser zu sein als der Status Quo ist unser Antrieb.
- So lassen wir gemeinsam und jeden Einzelne durch unsere Haltung und unser Verhalten die Ideen Wirklichkeit werden.
- Mein Handeln ist enkeltauglich. Ich achte auf den verantwortungsvollen Umgang mit Mensch, Tier und Umwelt und halte die gesetzlichen Normen ein.
- Ich übernehme Verantwortung für meine Aufgaben, Leistungsfähigkeit und Ziele und suche kontinuierlich nach neuen Wegen, wie ich mich selbst, unser Unternehmen, unsere Prozesse und Strukturen verbessern kann.
- Füreinander statt nur miteinander: Ich zeige mich verantwortlich für den Erfolg unserer Kunden, Partner und Kollegen und berücksichtige bei meinen Entscheidungen unterschiedliche Perspektiven.

Alle Leitsätze wurden durch interne Fazilitatoren mit den Teams besprochen, sodass schnell die einzelnen Perspektiven ausgetauscht wurden, ein gemeinsames Bild zu Sinn und Haltung entstand und individuelle Verhaltensweisen definiert wurden, um sich auf den Weg zur Zielerreichung zu machen. Wichtig ist, lieber weniger Werte und kurze, merkfähige Definitionen für Werte und Leitsätze zu finden.

Durch diesen humanzentrierten, partizipativen und ergebniswirksamen Weg gelang es sehr schnell, dass auch die langjährigen Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihren kognitiven, kreativen und sozialen Fähigkeiten die Vision und Mission nicht nur mittragen, sondern mit einem emotionalen »Ja, ich will« aktiv mitgestalten.

Befähigen und Starten der Kulturbewegung

Ziel war es, cross-funktionale, cross-hierarchische und teaminterne Sessions durchzuführen, bei denen die Vision, die Mission und die Leitsätze nach und nach mit konkretem Verhalten verwirklicht wurden. Nach den ersten beiden Phasen Learn und Develop ist dies die Phase »Act«.

Im Sinne von Geschwindigkeit und Qualität bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit wurde entschieden, die Kulturbewegung durch Interaktion und Workshops von innen heraus mit Kulturbotschaftern durchzuführen, die als Fazilitatoren agieren, sich miteinander verbinden und die das Eigenland-Team bei Bedarf als Sparringspartner für Know-how, Inhalte und Templates nutzen. Die Kulturbotschafter wurden als eigenland-Fazilitatoren ausgebildet, als Moderatoren befähigt und mit Tools, Wissen und Templates ausgestattet.

Die Rolle der Kulturbotschafter wurde wie folgt definiert:

- Kulturbotschafter haben eine vorbildhafte und energiegebende Rolle innerhalb des Unternehmens.
- Kulturbotschafter initiieren die Kulturbewegung, optimieren und kreieren das Vorgehen und manifestieren die Inhalte.
- Kulturbotschafter tragen Freude und Stolz nach innen, hören zu, wollen lernen und agieren nach dem Motto »Mache den anderen groß« und »Das Team ist der Star«.

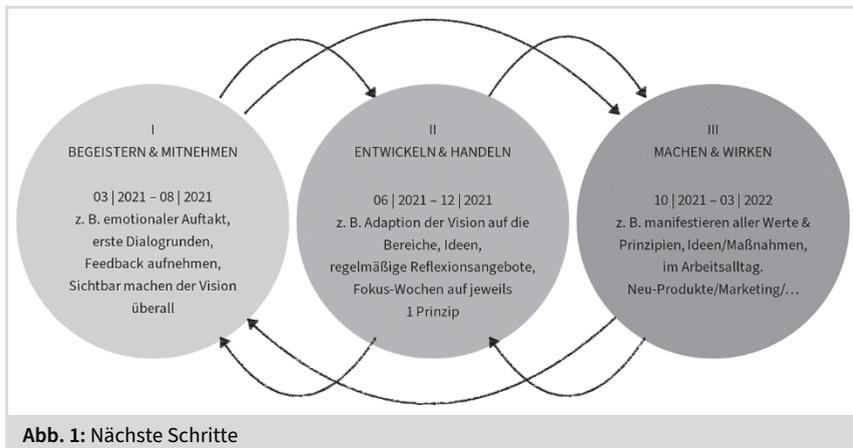
Um die Haltung und die Verhaltensweisen für die Kulturbotschafter zu definieren, wurden folgende Leitsätze gemeinsam definiert:

- Mache den anderen stark. Damit er selbst die MERA Kultur aktiv gestalten kann.
- Vorbild ist besser als Vorschrift. Wir erzählen nicht nur, sondern gehen selbst mit gutem Beispiel voran.
- Wer fragt, der führt. Und wer zuhört, weiß mehr. Wir sind neugierig, hören zu und schauen hin, damit die MERA Kultur für alle erlebbar wird.
- Wir geben anderen positive Energie und nehmen sie mit auf die Reise.
- Einer für alle. Und alle für einen. Wir bauen Brücken und geben hier und da auch mal einen Stupser, wenn es den braucht.
- Wir sind vertrauensvolle, transparente Netzwerker und verbinden Menschen und Themen bei MERA miteinander.
- Machen ist wie wollen – nur krasser. Wir trauen uns, Chancen/Potenziale sichtbar/besprechbar zu machen

Implementieren und Manifestieren von neuen Verhaltensweisen

Die übliche Herausforderung in Transformations- und Entwicklungsprozessen ist es, neue Verhaltensweisen zu verankern und einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, der neues und gewünschtes Verhalten ermöglicht und fördert. Ohne Änderungen bei den organisationalen Strukturen und Prozessen ist eine ganzheitliche und voll wirksame kulturelle Entwicklung nicht im idealen Sinne möglich. Um die Verankerung neuer Verhaltensweisen zu ermöglichen und diese zu neuen Routinen werden zu lassen, hat MERA sich für folgende Vorgehensweise entschieden:

1. Quartalsweise werden priorisierte Leitsätze in den einzelnen Teams beziehungsweise teamübergreifend durch die ausgebildeten internen Kulturbotschafter in einem Workshop besprochen. Jeder Teilnehmer und das Team definieren eigene Verhaltensweisen, um den Leitsatz Wirklichkeit werden zu lassen. Während der nächsten drei Monate werden diese Verhaltensweise verankert, die Ergebnisse reflektiert und nach drei Monaten werden die nächsten Leitsätze besprochen.
2. Ein Team aus Fach- und Führungskräften hat zusammen mit der Geschäftsführung Objectives und Key Results (OKRs) definiert und prüft diese und die Vorgehensweisen ebenfalls quartalsweise auf ihren Erreichungsgrad und aktualisiert und priorisiert entsprechend.



Mut als Erfolgsfaktor und Beschleuniger

Mut hat bei MERA nicht nur etwas mit Vertrauen (in sich selbst, in andere, in die Organisation) zu tun, sondern auch mit der Lust, die Vision für sich und andere zu erreichen. Die folgenden positiven Effekte eines höheren Mut-Levels bei Teams und einzelnen Teammitgliedern beschleunigen einen zielführenden Change/eine Transformation der Organisation inklusive der Kulturbewegung:

- Menschen mit einer mutigen Haltung entscheiden sich öfter für ein neues Verhalten.
- Neues Verhalten entwickelt die Kultur und bewirkt mehr Innovation.
- Kultur und Innovation erzeugen neue Prozesse, Strukturen, Produkte.
- Neue Prozesse, Strukturen, Produkte steigern den gegenwärtigen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit.
- Eine erfolgreiche Gegenwart und höhere Zukunftsfähigkeit erzeugt Vertrauen.
- Gesteigertes Vertrauen erzeugt wiederum bei mehr Menschen eine mutigere Haltung.

MERA hat das Ziel eine Kultur zu etablieren, die stärkt, fördert und gestaltet – in einem organisatorischen Rahmen, der vor existenziellen Fehlentscheidungen schützt. In diesem Rahmen erhalten Mitarbeiter klare Orientierung und gewinnen das Vertrauen, selbst Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.

Hinweise zu den Autoren

Dr. Thomas Ogilvie

Dr. Thomas Ogilvie, geboren 1976, ist Diplom-Psychologe und promovierter Wirtschaftswissenschaftler und seit 20 Jahren für Deutsche Post DHL Group tätig. In dieser Zeit hat der heutige Arbeitsdirektor und Vorstand für Personal eine Vielzahl von Managementverantwortungen übernommen: Ogilvie begann 2001 in der Marktforschung bei der Deutsche Post Consult GmbH. Danach wechselte er in die Division Post – eCommerce – Parcel, wo er in verschiedenen Feldern die Produkt- und Geschäftsentwicklung leitete. 2011 wurde er Senior Vice President Privatkundenschaft und Online Strategy. Seit Januar 2016 war er als Executive Vice President Corporate Development zuständig.

Kontaktdaten:

Deutsche Post DHL Group, Charles-de-Gaulle-Str. 20, 53113 Bonn, Tel: +49 (0)228 182 – 5001,
Mail: Thomas.Ogilvie@dpdhl.com, Internet: www.dpdhl.com

Julia Merkel

Julia Merkel ist seit Januar 2016 Mitglied des Vorstandes der R+V Versicherung AG und verantwortet das Ressort Personal und Konzerndienstleistungen. Ihre Verantwortlichkeiten in der Vergangenheit umfassten Vertrieb, Einkauf und insbesondere das internationale Human Resources Management inkl. Organisations- und Führungskräfteentwicklung bei den OBI Bau- und Heimwerkermärkten, METRO AG und Esprit. Neben ihrer Vorstandstätigkeit ist Julia Merkel u. a. Vorsitzende des Vorstandes des Bundesverbands der Arbeitgeber für betriebliche Weiterbildung (Wuppertaler Kreis e. V.).

Kontaktdaten:

R+V Versicherung AG, Raiffeisenplatz 1, 65189 Wiesbaden, Tel.: +49 (0)611 533 30 00,
Mail: Julia.Merkel@ruv.de

Heiko Speck

Heiko Speck studierte Politikwissenschaft an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und ist Mitarbeiter im Vorstandsstab des Ressorts Personal und Konzerndienstleistungen der R+V Versicherung. Zuvor sammelte er bereits während seines Studiums bei dem Managementberatungs- und -vermittlungsunternehmen Vogel & Detambel in Wiesbaden umfassende Erfahrungen im Bereich Human Resources.

Kontaktdaten:

R+V Versicherung AG, Raiffeisenplatz 1, 65189 Wiesbaden, Tel.: +49 (0)611 53 33 74 76,
Mail: heiko.speck@ruv.de

Felix Vos

Felix Vos absolvierte ein Studium der Biotechnologie und Business Psychology in Aachen und Edinburgh. Daran schlossen verschiedene Tätigkeiten in den Bereichen Marketing und Human Resources in verschiedenen Unternehmen an. 2013 trat er ins eigene Familienunternehmen MERA als Assistent der Geschäftsführung ein und seit 2015 ist er als Geschäftsführer und Nachfolger seines Vaters in der dritten Generation tätig. Felix Vos treibt die Transformation des Unternehmens voran. Dabei liegen ihm das Thema Nachhaltigkeit und gelingende Beziehungen zwischen Menschen und zwischen Mensch und Tier besonders am Herzen.

Kontaktdaten:

MERA Tiernahrung GmbH, Industriestraße 16, 47623 Kevelaer, Tel.: +49 (0)28 32 938 10,
Mail: info@mera-petfood.com, Internet: <https://shop.mera-petfood.com/>

Jan Oßenbrink

Jan Oßenbrink ist Co-Gründer und Geschäftsführer der Eigenland GmbH. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Geschäftsleitung bei nationalen und internationalen Unternehmen rund um Transformations- und Change Themen wie Strategie, Geschäftsmodelle, Unternehmenskultur, Führung oder Marketing und Vertrieb. Seine Überzeugung: Orientierung, Sinn und Partizipation aktiviert Menschen und führt zu messbar höheren quantitativen und qualitativen Erfolgen von und für Organisationen.

Kontaktdaten:

Eigenland GmbH, Gantepoth 1, 45721 Haltern am See, Tel.: +49 (0)2364 505 29 40,
Mobil: +49 (0)170 337 28 10, Mail: jo@eigenland.de, Internet: www.eigenland.de