

Goldpark Fallbeispiele

Visions- und Identitätsarbeit

Goldpark unterstützt bei der Visions- und Identitätsfindung.

Impressum:

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung
Postanschrift: Waidmannstraße 12, 60596 Frankfurt am Main, Deutschland

Kontakt:

Telefon +49-(0)69-272 9989-70
Fax: +49-(0)69-272 9989-80
Email: mail@goldpark.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.



Goldpark

Visions- und Identitätsarbeit

Klient*:

Mittelständischer Zulieferer der Automobilindustrie, ca. 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ausgangssituation:

Der Klient hat in seiner Branche eine lange und erfolgreiche Tradition als Produktionsunternehmen. In den letzten Jahrzehnten gab es immer wieder Veränderungen in der Eigentümerstruktur. In den 90er Jahren gehörte das Unternehmen als reine Produktionsstätte zum Konzern „A“ der gleichen Branche, der aber aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus das Werk schließen wollte. Zunächst über ein Employee-Buy-Out, anschließend durch den Einstieg eines Investors wurde das Unternehmen eigenständig. Der Konzern „A“ ist per heute der größte Kunde des Klienten.

Diese Veränderungen führten zu einer Identitätskrise in der Belegschaft, die den Aufbau eines eigenständigen Unternehmens erheblich erschwerten. Die „alte“ Welt des Unternehmens, hauptsächlich aus den Bereichen der Produktion bestehend, hat nach wie vor eine enge Bindung zu den MA des Konzerns „A“ („Das sind doch quasi unsere Kollegen.“). Die „neue“ Welt besteht überwiegend aus neuen MA, die eingestellt wurden, um entweder neue Unternehmensbereiche aufzubauen (z.B. Marketing, Vertrieb, Konstruktion) oder um neue Märkte zu gewinnen (z.B. Key Account USA / Asien). Diese beiden Welten standen sich mehr oder weniger unversöhnlich gegenüber. Es war im Unternehmen letztendlich nicht klar, wohin der Weg gehen soll: beim Bewährten, dem Konzern „A“ bleiben oder neue Wege beschreiten und andere Kunden in anderen Ländern gewinnen. Diese Trennlinie zog sich auch durch das Management.

In dieser Situation wurden wir beauftragt, mit dem Management eine Visions- und Identitätsarbeit durchzuführen

Vorgehensweise:

Nach einem Vorgespräch wurde allen Beteiligten schnell klar, dass eine reine Arbeit auf der Managementebene nicht ausreichen würde. So haben wir zunächst mit MA und FK des Unternehmens Interviews geführt, um ein besseres Gefühl für die aktuelle Situation und Stimmungslage zu bekommen.

Auf Basis der Interviews haben wir mit 25 Führungskräften des Unternehmens einen Visionsworkshop durchgeführt. Am Ende des Workshops (und nach einigen Prüfschleifen) wurde eine Vision verabschiedet, die in einem Leitbild mündete, welches als Handlungsorientierung für MA und FK gelten soll. Die erfolgten strategischen Ableitungen für das Unternehmen waren eine logische Konsequenz der Vision.

Durch die formulierte Vision alleine erhält ein Unternehmen aber noch keine neue Identität. Im nächsten Schritt musste gemeinsam mit MA zu den Inhalten der Vision und der Strategie sowie den daraus resultierenden Konsequenzen für das tägliche Handeln gearbeitet werden.

Zu diesem Zweck wurde eine Steuergruppe gegründet, die als Sensor- und Radargruppe eine wichtige Funktion für die Umsetzung übernahm. Es wurde durch diese Gruppe überprüft, inwiefern die Vision und die Strategie schon im Unternehmen etabliert und welche Auswirkungen auf eine gemeinsame Identität zu spüren sind. Die Steuergruppe war heterogen besetzt. Durch die Arbeit der Steuergruppe und dem Austausch mit der GF konnten neue Entwicklungen zeitnah in die Arbeit integriert werden.

Goldpark GmbH
Unternehmensberatung

Waidmannstraße 12
60596 Frankfurt am Main

Fon +49 (0) 69 - 272 99 89-70
Fax +49 (0) 69 - 272 99 89-80

Geschäftsführer
Steffen Lütjen
Ralf Mielke

Registergericht: Amtsgericht
Frankfurt a. M. – HRB 77962

USt.-ID-Nr. DE250048823
Steuer-Nr. 045 23462 092

www.goldpark.de

*Die Branche wurde aus Gründen der Anonymität geändert.

Bewertung der Maßnahme

Der Visionsprozess und die Umsetzung war permanenten Höhen und Tiefen unterworfen, die sich in schneller Folge abwechselten. Immer wenn ein Durchbruch nahe schien, gab es an einer anderen Ecke Rückschläge. Dieses „Auf und Ab“ ist charakteristisch für Entwicklungsprozesse. Einerseits wurde hierdurch der Prozess erschwert, andererseits sind durch den Konflikt Lösungspotentiale entstanden, die für die Entwicklung der Organisation notwendig waren.

Insgesamt ist die Visions- und Strategiearbeit bisher erfolgreich verlaufen. Unsere Arbeit wurde zusätzlich durch wirtschaftliche Erfolge des Unternehmens gestützt. Es gibt heute nachweislich einen starken Konsens über die Zukunftsausrichtung des Unternehmens, obwohl die Probleme in der Zusammenarbeit zwischen der „alten“ und der „neuen“ Welt noch nicht vollständig beseitigt sind.

Goldpark GmbH
Unternehmensberatung

Waidmannstraße 12
60596 Frankfurt am Main

Fon +49 (0) 69 - 272 99 89-70
Fax +49 (0) 69 - 272 99 89-80

Geschäftsführer
Steffen Lütjen
Ralf Mielke

Registergericht: Amtsgericht
Frankfurt a. M. – HRB 77962

USt.-ID-Nr. DE250048823
Steuer-Nr. 045 23462 092

www.goldpark.de