

„Ich bin froh, dass ich`s gemacht habe !“

Führungskräfte moderieren unternehmensweite Organisationsentwicklung

„Fitness-Workshops“ bei pharmazeutischem Hersteller

Über 60 Abteilungs-Workshops moderierten 15 Führungskräfte eines süddeutschen Pharmazie-Herstellers während fünf Monaten Anfang 2006 in jeweils anderen Bereichen ihres Unternehmens. Ausgangspunkt war dabei eine Mitarbeiter-Umfrage „Führungsbarometer“. Unternehmens- und Personalleitung ging es darum, unter der Federführung der Personalentwicklerin mit internen Moderatorinnen und Moderatoren die Themen „Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit“ konkret in den einzelnen Abteilungen des gesamten Unternehmens mit allen knapp 700 Mitarbeitenden zu diskutieren, um so die „Fitness“ des Unternehmens zu steigern.

In einem ersten Schritt trainierten dazu 15 Führungskräfte des Hauses in zwei Tagen mit Ulrich Martin Drescher nicht nur Moderationstechniken, sondern wurden auch in die ungewohnte Rolle des internen Unternehmensentwicklers eingewiesen. Ging es für sie doch darum, in anderen Unternehmensbereichen und in Abstimmung mit der jeweiligen Leitung auch durchaus heikle Themen in eintägigen „Fitness-Workshops“ anzusprechen und konkrete Lösungs-Vorschläge zu entwickeln.

In mehreren begleitenden Runden mit der internen Personalentwicklerin und Ulrich Martin Drescher stellte sich heraus, dass die Dramaturgie-Entwicklung und Moderation der Workshops für die Moderatoren einfacher war als vorgestellt, die Klippen jedoch in der geschickten Einbeziehung der jeweiligen Abteilungs-Führungskräfte lagen. Insgesamt eine anspruchsvolle Aufgabe, vor allem wenn sie von dazu zwar angeleiteten, aber noch ungeübten internen Kräften geleistet werden soll. Wichtige Voraussetzung für offene, kritische Diskussionen in den „Fitness-Workshops“ war dabei die Zusage unbedingter Vertraulichkeit.

In Folge-Treffen mit Workshop-Teilnehmern und Führungskräften begleiten die Moderatoren anschliessend auch die Umsetzung der vorgeschlagenen Aktionen in den Abteilungen.

Haupteffekte dieses Organisationsentwicklungs-Projektes waren nicht nur die gemeinsam entwickelten konkreten Aktivitäten, sondern auch das tatsächliche Aktivieren vieler Mitarbeitenden für die Ziele des Unternehmens und die Verbesserung der betrieblichen Zusammenarbeit. Darüberhinaus konnte die Personalentwicklung viele neue Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Führungs-Situationen in den einzelnen Abteilungen gewinnen und die Unternehmensleitung erhielt ein umfassendes Bild über virulente Themen.

Schliesslich war das Ganze auch eine praktische Personalentwicklung für die 15 firmeninternen Moderatorinnen und Moderatoren, die sich teilweise begeistert über das Meisten dieser Herausforderung äusserten: „Ich bin froh, dass ich`s gemacht habe !“

In weiteren Workshop-Runden werden nun die „Übergabepunkte“ (Schnittstellen) zwischen einzelnen Arbeitsabläufen und Abteilungen ab Herbst 2006 angegangen.