

Best Practice

**Einfach immer
besser – apetito
diskutiert mit 350
Mitarbeitenden ein
neues Werte-Leitbild
der Zukunft**

*Ein strukturiertes, partizipatives Meeting,
bei dem mit Leichtigkeit und Freude Ent-
wicklungsprozesse mittels des intuitiven
Erfahrungswissen von Teams gesteuert
und beschleunigt werden.*

In einem partizipativen Prozess haben die Mit-
arbeitenden von apetito die Wichtigkeit der
Unternehmenswerte und die eigene Erlebbar-
keit im Arbeitsalltag erarbeitet.

01 Ausgangslage

- › Als Verpflegungsspezialist agiert der apetito AG Konzern seit vielen Jahren in sieben europäischen Ländern sowie in Kanada und den USA erfolgreich
- › apetito hat als Markt- und Innovationsführer für die Gemeinschaftsverpflegung das Image der gesamten Branche mitgeprägt
- › Entscheidend für diesen Erfolg sind vor allem die Mitarbeitenden, da sie die Werte von apetito leben und prägen
- › Die Unternehmenswerte des Familienunternehmens sind vor vielen Jahren gemeinsam definiert worden und spielen bis heute eine besonders große Rolle für den Erfolg des Unternehmens

02 Ziel

- › Erreichung der nächsten Wachstumsstufe durch eine gestärkte Unternehmenskultur
- › Das Leitbild und die Werte sollen bestmöglich zum Leben erweckt werden, indem über die Werte gesprochen wird und die Werte erlebbar gemacht werden
- › Überarbeitung und Schärfung der definierten Werte: Sind die Werte in Bezug auf das Wording noch aktuell? Fehlt etwas? Benötigt ein Wert ein höheres Gewicht?
- › Klarheit für jeden einzelnen Mitarbeitenden hinsichtlich der Bedeutung der Werte und des eigenen Verhaltens im Arbeitsalltag
- › Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden

03 Vorgehensweise

- › apetito setzt auf eine partizipative Vorgehensweise, um alle Mitarbeitende einzubeziehen und zu beteiligen
- › Nach dem Motto „Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was Ihr Unternehmen weiß“ hat apetito die Workshops eigenständig mit internen Facilitatoren durchgeführt
- › Zur Befähigung der Facilitatoren wurden sie vorab durch eigenland® geschult, um das Handwerkszeug zur Durchführung der Workshops zu erlernen
- › Zur Qualitätssicherung wurden für die Facilitatoren Standardpräsentationen und Vorlagen für die Auswertung definiert, um im Anschluss alle Ergebnisse zusammenzuführen

apetito:

apetito – weil wir gutes Essen schätzen

Essen einfach immer besser zu machen, dafür steht apetito seit 65 Jahren. Unsere Stärke als verantwortungsvolles Familienunternehmen sind Werte wie Kundennähe, Partnerschaftlichkeit, Innovationskraft und Nachhaltigkeit. Mit Stammsitz im nordrhein-westfälischen Rheine zählt apetito seit vielen Jahren zu den wichtigen Anbietern in der deutschen Lebensmittelbranche.

Die apetito Firmengruppe besteht aus dem apetito AG Konzern mit seinen Tochtergesellschaften im In- und Ausland sowie dem apetito catering Konzern.

Mit dem Know how von rund 12.400 Mitarbeitenden sind wir Markt- und Innovationsführer in der Gemeinschafts- und Individualverpflegung sowie im Endverbrauchermarkt. Unsere Leistungen umfassen tiefkühlfrische und gekühlte Menüs und Menükomponenten sowie Verpflegungskonzepte bis hin zum Catering und erweiterte Angebote von infrastrukturellen Dienstleistungen.

➔ <http://www.apetito.de>





Unternehmenswerte als Fundament, das alle Mitarbeitenden verbindet

„Einfach immer besser“ zu sein prägt apetito schon seit Jahren und drückt eine Tatkraft aus, die alle Mitarbeitenden verbindet den Weg des Unternehmens weiterhin erfolgreich zu gestalten.

Schon vor vielen Jahren hat apetito das Unternehmensleitbild und die Unternehmenswerte definiert, die bis heute eine entscheidende Rolle spielen und das Fundament bilden, das alle Mitarbeitenden verbindet.

Da inzwischen einige Jahre vergangen sind, ist es für das Familienunternehmen besonders wichtig zu überarbeiten, ob die Werte z.B. in Bezug auf das Wording noch aktuell sind, ob etwas fehlt oder, ob ein Wert ein höheres Gewicht benötigt.

Das klare Ziel: Jede:r Mitarbeitende kennt die Unternehmenswerte sowie seinen/ihren Beitrag zur Unternehmenskultur und zum Erfolg des Unternehmens. Im Zuge dessen steigt die Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden und die Attraktivität als Arbeitgeber.

Damit das gelingt und das Werte-Leitbild bestmöglich zum Leben erweckt wird, setzt apetito auf die drei Leitfragen:

- > **Über Werte sprechen: Was brauchen wir, um uns wohlfühlen und erfolgreich zu arbeiten?**
- > **Werte vermitteln: Wie kommunizieren wir unsere Werte vielfältig?**
- > **Werte erlebbar machen: Wie übersetzen wir unsere Werte in konkrete Ausprägungen?**



Wenn apetito wüsste, was apetito weiß...



Schon zu Beginn war für apetito klar, dass alle Mitarbeitenden an dem Werte-Prozess beteiligt sein sollen. Daher hat sich das Familienunternehmen ganz bewusst für eine partizipative und humanzentrierte Vorgehensweise hin zu einem geschärften Werte-Leitbild entschieden.

Das Erfahrungswissen sowie das gesamte Know-How der Mitarbeitenden soll genutzt werden und alle Mitarbeitenden sollen sich direkt zum Start emotional mit dem Vorgehen verbunden fühlen.

Geplant wurden verschiedene Werte-Workshoptermine im Zeitraum von acht Wochen, zu denen sich die Mitarbeitenden anmelden konnten.

Das Besondere: Die 3-stündigen Workshops wurden von internen Facilitatoren durchgeführt, von denen viele noch keine Moderationserfahrung hatten. Die Facilitatoren kamen aus den verschiedensten Bereichen, wie beispielsweise Produktion, Logistik, HR oder dem Vertrieb.

Die 29 Moderator:innen wurden vorab in einer kurzen eigenland® Schulung für die eigenland® Workshops fit gemacht und hatten so die Sicherheit gemeinsam mit den Teilnehmenden tolle Ergebnisse zu erzielen.

Zudem wurden die Workshops vorab vorbereitet und die Facilitatoren haben Präsentationsunterlagen sowie standardisierte Vorlagen für die qualitative und

quantitative Auswertung erhalten. Das Ziel: Steigerung der Geschwindigkeit und der Qualität.

30 Thesen rund um die Werte von apetito und das eigene Erleben der Werte im Arbeitsalltag bildeten die Basis für den Werte-Prozess. Die Werte-Workshop wurden immer von zwei Facilitatoren durchgeführt: Eine Person für die Moderation und die andere Person für das Protokoll.

Das Vorgehen war bei allen Gruppen und für die rund 350 Teilnehmenden identisch: Im ersten Schritt wurden die Thesen von den Teilnehmenden nacheinander vorgelesen und mithilfe von farbigen Steinchen intuitiv bewertet, um den besonderen Schatz der Intuition besprechbar zu machen. Die farbigen Steine stehen für die Aussagen „Ich stimme voll zu“ bis „Ich lehne die These komplett ab“.



Das Besondere an der Vorgehensweise ist, dass die Intuition die Ratio oft übertreffen kann und die Nutzung beider Gehirnhälften in Entwicklungsprozessen den entscheidenden Unterschied ausmacht. Aufgrund der durchmischten Teilnehmerstruktur wurden zudem Perspektiven aus anderen Teams sichtbar und mehr Verständnis füreinander erlebbar.

Das Ergebnis der Thesenbewertung wurde von den Facilitatoren in der eigenland® App erfasst und automatisch, sofort nach dem Grad der Zustimmung und der Einigkeit untereinander als Reports ausgewertet. Daraufhin wurden die bewerteten Thesen gemeinsam anhand der ausgewerteten Zahlen diskutiert und Ideen und Maßnahmen für das eigene Verhalten im Sinne der Unternehmenskultur von apetito erarbeitet.

Ich kann sagen, was ich mir vor- nehme, um positiv zu unserer Unter- nehmenskultur beizutragen.

91%

Zustimmung



Ein Leitbild – drei Säulen.

Miteinander. Engagement. Fairness.

In den eigenland® Workshops wurde sofort das hohe Interesse der Teilnehmenden an dem Thema „Werte“ und der Gestaltung der Zukunft von apetito spürbar.

Die Teilnehmenden haben sich aktiv beteiligt und zahlreiche Ideen und Maßnahmen entwickelt, um konkret einen Beitrag zur Kulturgestaltung zu leisten.

Auch die Facilitatoren waren überrascht, wie gut die Workshops hinsichtlich Beteiligung und Zielorientierung durchgeführt wurden und wie viel Spaß es gemacht hat, die eigene Komfortzone und den eigenen Fachbereich zu verlassen. Zudem wurden die Moderator:innen motiviert und die Vernetzung mit den Teilnehmenden gestärkt.

Über alle Workshops hinweg wurde deutlich, dass die Teilnehmenden stolz sind ein Teil von apetito zu sein und, dass es ihnen Spaß macht täglich für apetito zu arbeiten. Die These „Es macht mir Spaß bei apetito“ zur arbeiten zählt zu den Top 3 Thesen mit der höchsten Zustimmung und Einigkeit.

Außerdem wurde in der Diskussion die Verlässlichkeit von apetito für seine Kunden betont und die Teilnehmenden haben gemeinsam überlegt, wie sie diesen Wert für ihre Kunden wei-

ter stärken können. Ideen sind beispielsweise Kundengeschichten zu erzählen und in Kundenpanels mit den Kunden um den partnerschaftlichen Austausch zu kommen, um das „Wofür“ und „Für was machen wir unsere Arbeit“ zu kommunizieren.

In der Diskussion wurde neben den relevanten Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit, gemeinsam herausgearbeitet was die Werte von apetito als Familienunternehmen für die Mitarbeitenden bedeuten.

Die Teilnehmenden haben über die folgenden drei Handlungsfelder

- > **Bekanntheit und Bedeutsamkeit der Werte**
- > **Erlebbarkeit der Werte**
- > **Leistung & eigener Beitrag**

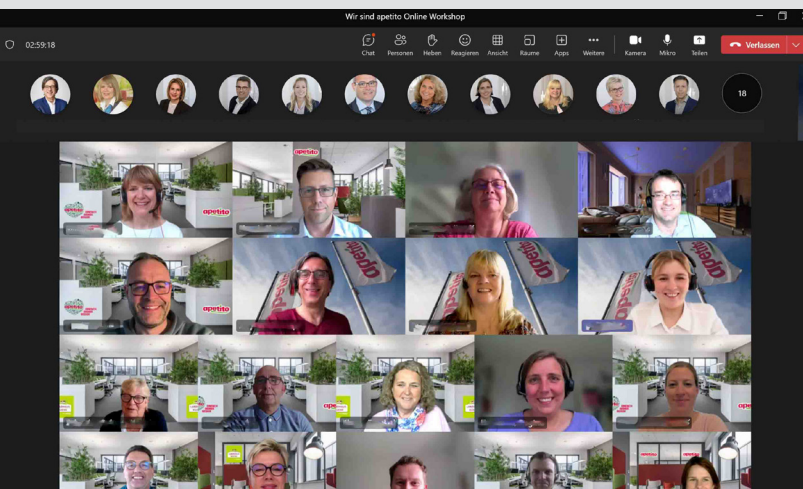
hinweg berichtet, was sie jede:r einzeln dafür tun, die Werte in Zukunft in Erlebbarkeit zu bringen.

„Klarheit und Motivation für das eigene Verhalten“



Stoppen, Stärken & Starten

Neben Perspektiven und wünschenswerten Verhaltensweisen im Kontext der apetito Werte, haben die Teilnehmenden in den Workshops ihre Ideen nach einer einfachen Systematik identifiziert und ihre Maßnahmen in STOPPEN, STÄRKEN & STARTEN eingeteilt. So ist ein gemeinsames Bild zu den Bremsen und Beschleunigern für die weitere Entwicklung von apetito entstanden.



Außerdem sind in den insgesamt 44 Workshops viele weitere konkrete Projekte, Maßnahmen und Ideen in einem partizipativen Prozess entstanden.

Am Ende der Workshop-Reihe wurden alle Ergebnisse durch das eigenland® Team aggregiert und verdichtet, sodass für die Geschäftsführung schnell sichtbar ist, welche Themen für die Teilnehmenden besonders wichtig sind und welche Maßnahmen notwendig werden.

Nun geht es in die nächste Etappe: Gemeinsame Reflexion & Definition der weiteren Vorgehensweise. Doch schon jetzt ist spürbar, dass die Workshops nachhaltige Wirkung hinterlassen haben. Beispielsweise stehen Bürotüren offen und jeder Besucher fühlt sich bei apetito durch die freundliche Begrüßung der Mitarbeitenden sofort willkommen – egal, ob am Empfang auf dem Flur.

Nach der Auswertephase der Workshops stellte apetito die Ergebnisse mit einer umfassenden Mitarbeitendenbefragung auf eine deutlich breitere Basis. In diese Befragung aufgenommen wurden besonders die Thesen, zu der es die geringste Zustimmung gab. Aus der Kombination beider Ergebnisse werden die finalen Maßnahmen abgeleitet.



01 Ausgangslage

- › Als Verpflegungsspezialist agiert der apetito AG Konzern seit vielen Jahren in sieben europäischen Ländern sowie in Kanada und den USA erfolgreich
- › apetito hat als Markt- und Innovationsführer für Gemeinschaftspflege im B2C das Image der gesamten Branche

02 Ziel

- › Erreichung der nächsten Wachstumsstufe durch eine gestärkte Unternehmenskultur
- › Überarbeitung und Schärfung der definierten Werte: Sind die Werte in Bezug auf das Wording noch aktuell? Fehlt etwas? Benötigt ein Wert ein höheres Gewicht?

03 Vorgehensweise

- › apetito setzt auf eine partizipative Vorgehensweise, um alle Mitarbeitende einzubeziehen und zu beteiligen
- › Um den größtmöglichen Wert zu erzielen ist gemeinschaft
- › Nach dem Motto „Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was Ihr Unternehmen weiß“ hat apetito die

Workshops eigenständig mit internen Facilitatoren durchgeführt

04 Ergebnisse

- › Nach acht Wochen waren rund 350 Mitarbeitende von apetito Teilnehmende der Workshops und haben gemeinsam die Werte für ihren Arbeitsalltag erarbeitet
- › Alle Facilitatoren haben sich in ihrer Moderationsrolle wohlfühlt und gemeinsam mit ihren Teilnehmenden super Ergebnisse erzielt
- › Die Teilnehmenden haben in den Workshops ganz konkret für sich und ihre Teams erarbeitet, was sie tun können, um die Werte in Zukunft in Erlebbarkeit zu bringen
- › Beeindruckende Bereitschaft und positive Energie aller Beteiligten hinsichtlich der eigenen und gemeinsamen Entwicklung
- › Die Werte sind die gemeinsame Basis, um die Unternehmensziele zu erreichen und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern

» Unser größter Erfolgsfaktor sind unsere Mitarbeitenden. Daher setzen wir in Changeprozessen stets auf Partizipation und das Erfahrungswissen von Teams. Mit eigenland® konnten wir die Workshops eigenständig durchführen und haben in kürzester Zeit so tolle Ergebnisse für unser Werte-Leitbild erzielt. Das war einfach top! «

Ruth Fislage, Leiterin Unternehmenskommunikation

eigenland[®] bewegt Menschen. Prozesse. Organisationen. Und Euch.

Wann und wie Ihr von eigenland[®] profitiert, liegt in Euer Hand. Gerne zeigen wir Euch die verschiedenen Möglichkeiten, eigenland[®] zu nutzen, in einer Live-Demo.

Starten leicht gemacht: www.eigenland.de/...

Büro | Office Haltern am See

Gantepoth 1
45721 Haltern am See
+49 23 64 50 52 -940
hallo@eigenland.de

Büro | Office München

Augustenstraße 7
80333 München
+49 89 45 55 49 48