

Die Unternehmenskultur entdecken und entwickeln

MÄURER & WIRTZ. Um das Streben nach Verbesserung und Qualität in der DNA des Unternehmens zu verankern, startete der Parfümhersteller Mäurer & Wirtz, Köln, ein Entwicklungsprojekt in Sachen „Führungs- und Unternehmenskultur“. Das Familienunternehmen und das beteiligte Machwüth Team wurden jetzt vom BDVT-Verband mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze 2016 ausgezeichnet.

Das Unternehmen Mäurer & Wirtz ist ein Familienunternehmen in fünfter Generation und eines der führenden europäischen Häuser für hochwertige Duft- und Pflegeprodukte. Es ist der breiten Öffentlichkeit vor allem durch seine Kultmarke „4711“ bekannt. 2013 beschloss die Geschäftsführung des 400 Mitarbeiter zählenden Unternehmens mit den Inhabern eine neue „Strategie 2020“. Sie zielt unter anderem darauf ab, die Eigenmarken des Traditionsunternehmens sowie sein Beautygeschäft in Deutschland zu stärken und sein internationales Business sowie Prestige-geschäft auszubauen.

Den Verantwortlichen bei Mäurer & Wirtz war laut Yvonne Jussen (Leiterin Perso-

nal) klar: „Diese Ziele erreichen wir nur, wenn wir die Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen und die Ressource Mensch stärker aktivieren.“ Außerdem müssen die Mitarbeiter bereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren und mehr Eigeninitiative und -Verantwortung zeigen. „Und dies erfordert einen Kulturwandel in der Organisation - top-down“, ergänzt die Personalentwicklerin Jill Ben Cadi. Ein solcher Change-Prozess brauche „starke Promotoren auf der Top-Ebene“, betont Geschäftsführer Thomas Seeger-Helbach. Deshalb befasste sich zunächst der Führungskreis inklusive Geschäftsführung intensiv mit dem Thema Unternehmens- und Führungskultur. Die

oberen Führungskräfte fragten sich: Welche Werte sind uns wichtig? Parallel dazu fand eine Mitarbeiterbefragung statt. Sie ergab: Auch die Mitarbeiter sehen Handlungsfelder und wünschen sich teilweise einen Kulturwandel. Nach diesen Vorarbeiten stand das Unternehmen vor den Fragen:

- Wie gelangen wir zu einem gemeinsamen Führungsverständnis, das sich auch in Führungsleitlinien dokumentiert?
- Wie können wir das gewünschte Führungsverständnis in den Köpfen aller Führungskräfte top-down verankern und ihnen die nötigen Kompetenzen vermitteln?

Arbeitsplätze. Aus Mitarbeitern werden Mitstreiter - ganz gleich, auf welcher Hierarchieebene und in welchen Abteilungen sie arbeiten.



- Wie führen wir den angestrebten Kulturwandel herbei?

Als Unterstützer beim Bewältigen dieser Herausforderungen engagierte Mäurer & Wirtz die Unternehmensberatung Machwirth Team International (MTI), Visselhövede. Sie entwarf im Dialog mit der Geschäftsführung und dem Personalbereich ein dreistufiges Change-Konzept:

Stufe 1: Die Mitglieder des Führungskreises entwickeln in Workshops die Führungsleitlinien.

Stufe 2: Die ihnen nachgeordneten Führungskräfte (Abteilungsleiter) erwerben in einem auf den Führungsleitlinien basierenden Führungskräfteentwicklungsprogramm (FKEP) die nötigen Skills, um ihre Bereiche wie gewünscht zu führen. Ein entsprechendes FKEP findet danach für die Schichtleiter statt.

Stufe 3: Mäurer & Wirtz startet einen Top-down-Prozess, in dem definiert wird, wie die Kultur des Unternehmens künftig aussehen soll und was zu tun ist, um diese Kultur Realität werden zu lassen.

Folgende Erfolgskriterien wurden nach Aussagen der MTI-Projektleiterin Marion Quaas-Reinhard für das Gesamtprojekt definiert:

Kriterium 1: Die Mitarbeiter sollen bereichs- und hierarchieübergreifend so aktiviert werden, dass sie freiwillig am Entstehen der neuen Kultur mitarbeiten.

Kriterium 2: Die Führungskräfte verfügen nach dem FKEP über die Kompetenz, ihre Mitarbeiter (Stufe 3) beim Umsetzen der vereinbarten Maßnahmen zu unterstützen und sie in dem Change-Prozess zu führen.

Kriterium 3: Die Führungskräfte zeigen nachhaltig das gewünschte Führungsverhalten und entwickeln mit ihren Mitarbeitern die Unternehmenskultur kontinuierlich in die Richtung weiter, die zum Erreichen der mit der „Strategie 2020“ verbundenen Ziele wichtig ist.

Dabei maßen die Verantwortlichen bei Mäurer & Wirtz dem Kriterium 2 eine Schlüsselrolle bei. Denn das Umsetzen der in Stufe 3 beschlossenen Maßnahmen sollte weitgehend aus eigener Kraft erfolgen - also ohne MTI-Unterstützung.

Führungskräfte bekommen Schlüsselrolle

Deshalb wurden dem eigentlichen Kulturprojekt (Stufe 3) die beiden Führungskräfteentwicklungsprogramme für die Abteilungsleiter (FKEP 1) und die Schichtleiter (FKEP 2) vorgeschaltet. Sie sollten die Führungskräfte, laut Personalleiterin Jussen, „zu Führungspersönlichkeiten entwickeln, die unter Wahrung ihrer Persönlichkeit so agieren, dass dies mit den Führungsleitlinien und Zielset-

zungen des Unternehmens korrespondiert“. Deshalb wurden in den FKEP vor Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen MBTI-Persönlichkeitsprofile der Teilnehmer erstellt. Sie dienten als Grundlage für Vier-Augen-Gespräche mit MTI-Beratern. Danach folgten individuelle Orientierungsgespräche mit den Vorgesetzten, unter anderem zum Definieren der persönlichen Entwicklungsziele, bevor die eigentliche Qualifizierungsmaßnahme begann. In der Qualifizierungsmaßnahme wurde Führung, wie die MTI-Projektleiterin Quaas-Reinhard erläuterte, als ein vielschichtiger Prozess verstanden, der folgende drei Dimensionen umfasst:

- Leading yourself (Selbstführung),
- Leading people (Mitarbeiterführung)
- Leading business (Führung des anvertrauten Bereichs).

Entsprechend wurden die drei Ausbildungsmodule im „FKEP 1“ benannt. In allen Maßnahmen des Gesamtprojekts sollte bereits die angestrebte Kultur erfahrbar sein. Deshalb wurden die beiden Teilnehmergruppen des FKEP 1 bewusst über die verschiedenen Funktionsbereiche des Unternehmens gemischt. Außerdem erstellte der Führungskreis im Vorfeld eine Liste möglicher Führungsprojekte. Diese bearbeiteten die Teilnehmer im Verlauf des FKEP 1 neben ihrer Alltagsarbeit in Kleingruppen. Ähnliche Lern- und Entwicklungsziele wie das FKEP 1 hatte das FKEP 2 für die Schichtleiter. Da sie im Gegensatz zu den Abteilungsleitern jedoch nur die fachlichen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind und eine andere Funktion im Unternehmen haben, waren die inhaltlichen Schwerpunkte teils andere.

Der Projektverlauf

Im Zeitraum Mai bis Juli 2014 entwickelten die Mitglieder des Führungskreises zunächst in Workshops einen Entwurf der Führungsleitlinien. Danach fand Ende September ein Kick-off-Workshop mit den FKEP 1-Teilnehmern und ihren Vorgesetzten statt. Dort entwickelten die Abteilungsleiter die Führungsleitlinien weiter; außerdem wurde ihnen das geplante FKEP-Programm vorgestellt und die Teilnehmer äußerten ihre Erwartungen und Änderungswünsche. Danach erfolgte eine →



-> Feinjustierung des Programms durch das Steuerungsteam. Parallel dazu wurden die MBTI-Persönlichkeitsprofile der Teilnehmer erstellt und fanden die ersten Orientierungsgespräche der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt.

Ende November 2014 folgte dann das erste dreitägige Modul „Leading Yourself“ im Rahmen des FKPE 1 - aufgeteilt in zwei Gruppen à circa 15 Personen. Kerninhalte waren unter anderem die Themen: Rolle und Funktion einer Führungskraft, Leadership-Mindset, Managementaufgaben und -Werkzeuge, Führen durch Persönlichkeit. Nach dem ersten Qualifizierungsmodul begannen die Teilnehmer damit, in Kleingruppen jobbegleitend ihre Führungsprojekte zu bearbeiten. Im Frühjahr 2015 folgten die beiden dreitägigen Module „Leading People“ und „Leading Business“. Kernthemen in ihnen waren:

- Leading People: der angemessene Führungsstil (situatives, systemisches Führen), Diversity Management, Führungsinstrument Kommunikation, Teams zum Erfolg führen.
- Leading Business: Managing Business, Zusammenarbeit mit Stakeholdern, Organisationskultur, Führung in Changeprozessen.

Danach fand ein zweites Orientierungsgespräch der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt, bevor schließlich im August 2015 die Abschlussveranstal-

tionen sowie anderer Unternehmensbereiche und der Unternehmensberatung MTI eingerichtet. Außerdem wurde ein Sounding-Board, in dem ein Querschnitt aller Bereiche und Hierarchieebenen vertreten war, installiert. Von März bis Juni 2015 fand eine Interviewkaskade top-down zur aktuellen und angestrebten künftigen Unternehmenskultur statt. Es ging um:

- Symptome
- Strukturen
- Prozesse
- Verfahren
- menschliches Verhalten
- Selbstverständnis
- Werte
- Regeln.

Nachdem die Ergebnisse der Interviewkaskade vorlagen, startete folgender Top-down-Prozess: Zunächst trafen sich im August 2015 die Geschäftsführung und der Führungskreis zu einer eintägigen Zukunftswerkstatt. Gemeinsam überlegten sie: Wie soll unsere Kultur künftig aussehen? Und: Welche Kulturbilder (Dimensionen) sind relevant? Danach definierten sie die fünf Kulturbilder „Führung“, „Umgang“, „Kommunikation“, „Systemisch“ und „Business“. Außerdem benannten sie Sponsoren auf der Bereichsebene. Sie sollten die Ansprechpartner beim Bearbeiten der Kulturbilder sein.

Eine weitere zweitägige Zukunftswerkstatt fand im September 2015 mit der

Geschäftsführung, dem Führungskreis und den Abteilungsleitern statt. Dort wurden für die fünf Kulturbilder jeweils drei bis sechs Handlungsfelder definiert. Außerdem wurden die Führungskräfte bestimmt, die „Owner“ der Handlungsfelder und die zentralen Treiber bei deren Bearbeitung sein sollten.

Hierauf folgten erneut einen Monat später zwei eintägige Zukunftswerkstätten mit Mitarbeitern, dem Geschäftsführer, den Kulturbild-Sponsoren und den „Ownern“ der Handlungsfelder, sodass letztlich alle Hierarchieebenen an der Entwicklung des Kulturprojekts beteiligt waren. In den Zukunftswerkstätten wurden den Mitarbeitern die Kulturbilder und Handlungsfelder vorgestellt. Danach wurden auf freiwilliger Basis bereichsübergreifende Arbeitsteams gebildet. In ihnen arbeiteten knapp 50 Prozent der Mitarbeiter mit. Sie sollten in den Folgemonaten erarbeiten, was es in den einzelnen Handlungsfeldern zu verändern gilt.

Die Teams nahmen ab November 2015 nach Kick-off-Meetings ihre Arbeit auf. Über deren Entwicklungsstand informierten sie zweimonatlich den Projektsteuerkreis, der seinerseits die Geschäftsleitung informierte. Im März 2016 fand dann eine Führungstagung mit den Inhabern, dem Geschäftsführer, den Kulturbild-Sponsoren und Handlungsfeld-Ownern statt - zwecks bereichs- und hierarchieübergreifender Information über den Projektstatus.

Als Ergebnis der bereichs- und hierarchieübergreifenden Projektarbeit lagen im Mai 2016 die Zukunftsbilder der fünf Kulturbilder vor nebst detaillierter Beschreibung der hieraus resultierenden Handlungsfelder. Im Juni 2016 folgte dann ein feierliches Umsetzungs-Kick-off mit allen Mitarbeitern, Führungskräften sowie den Inhabern. In dieser Veranstaltung konnten sie sich über die Kulturbilder, die Handlungsfelder und Maßnahmen informieren. „Zwecks weiterer Motivation wurden während der Veranstaltung den Mitarbeitern auch zwei eigens hierfür gedrehte Filme der angestrebten Kultur von Mäurer & Wirtz gezeigt“, berichtet die Leiterin Brand Unit Beauty/Prestige Daniela Wolski. Außerdem wurde ein spezieller „Kulturduft“ entwickelt und den Mitarbeitern in Flacons überreicht.

Seitdem läuft bei Mäurer & Wirtz die Umsetzung der im Kulturprojekt angedachten Maßnahmen. Dieser Prozess zielt auf eine kontinuierliche Verbesserung ab und wird vom Projektsteuerkreis gesteuert. Er erhält vom Sounding-Board regelmäßig eine Rückmeldung: „Befinden wir uns (noch) auf dem richtigen Weg?“ und „Wie ist die Stimmung im Unternehmen?“. Abhängig davon werden die weiteren Maßnahmen und Entwicklungsschritte geplant.

Dieses Vorgehen korrespondiert mit dem Vorgehen, das das Unternehmen von Anfang an in dem Projekt praktizierte, ausgehend von folgenden Erkenntnissen:

Es wurde ein spezieller ‚Kulturduft‘ entwickelt und den Mitarbeitern in Flacons überreicht."

tungen der beiden Gruppen folgten. In ihnen stellten die Teilnehmer ihren Kollegen und Vorgesetzten sowie Vertretern des Führungskreises die Ergebnisse ihrer Projektarbeit vor, bei der sie eigenverantwortlich aktuelle Themen im Unternehmen bearbeiteten. Außerdem evaluierten sie ihre Entwicklung im FKPE und rüsteten sich für ihre Aufgaben im Kulturprojekt. Im Oktober 2015 startete dann der FKPE 2 für die Schichtleiter.

Zu diesem Zeitpunkt hatte das Kulturprojekt (Stufe 3) bereits begonnen. Hierfür hatte Mäurer & Wirtz Anfang 2015 zunächst einen Projektsteuerkreis bestehend aus Vertretern des Personalbereichs

Geschäftsführung, dem Führungskreis und den Abteilungsleitern statt. Dort wurden für die fünf Kulturbilder jeweils drei bis sechs Handlungsfelder definiert. Außerdem wurden die Führungskräfte bestimmt, die „Owner“ der Handlungsfelder und die zentralen Treiber bei deren Bearbeitung sein sollten.

Hierauf folgten erneut einen Monat später zwei eintägige Zukunftswerkstätten mit Mitarbeitern, dem Geschäftsführer, den Kulturbild-Sponsoren und den „Ownern“ der Handlungsfelder, sodass letztlich alle Hierarchieebenen an der Entwicklung des Kulturprojekts beteiligt waren. In den Zukunftswerkstätten wurden den Mitar-



BDVT-Gewinner (von links): Hans-Peter Machwüth mit den beteiligten Mitarbeiterinnen Marion Quaas-Reinhard, Kristina Gust und Christina Heinze.

- Der Prozess der Kulturveränderung ist eine lange Reise, in deren Verlauf sich auch die Rahmenbedingungen teilweise wandeln. Deshalb müssen die getroffenen Entscheidungen regelmäßig überprüft werden.
- Das Verankern der (Denk- und Verhaltens-)Strukturen in der Organisation, die für ein kontinuierliches Streben nach Verbesserung und somit Qualität erforderlich sind, ist ein nie endender Prozess, der immer wieder neuer Impulse bedarf.

Deshalb wurde bewusst darauf verzichtet, das Gesamtprojekt zu Beginn im Detail zu planen. Vielmehr wurde das Feinkonzept in einem iterativen Prozess entwickelt, bei dem sich der Projektsteuerkreis, das Sounding-Board und Geschäftsführung regelmäßig fragten: „Was ist der richtige Weg?“ Und: „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?“

Unternehmen wird zur „Lernenden Organisation“

Das Kulturprojekt sollte möglichst viele Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit motivieren. Deshalb lautete eine wichtige Frage: Wie viele Mitarbeiter nehmen freiwillig an den Gruppeninterviews zu Beginn des Projekts teil? Angestrebt waren 15 Prozent, faktisch nahm fast die Hälfte der Mitarbeiter teil - auch weil diese Verhaltensänderungen bei ihren Führungskräften registrierten. Man spürte: In unserem Unternehmen tut sich wirklich etwas.

Entsprechend groß war auch ihr Engagement in den Zukunftswerkstätten und in den Arbeitsgruppen zum Bestimmen der To-Dos in den insgesamt 19 Handlungsfeldern.

Deshalb wurde aus Unternehmenssicht das Projektziel, die „Ressource Mensch“ zu aktivieren, voll erreicht. Deutlich erkennbar ist laut Personalleiterin Yvonne Jussen auch, dass (angestoßen durch die FKPE und das Kulturprojekt) ...

- das Unternehmen proaktiver am Markt agiert
- die Mitarbeiter bereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren als früher
- die Mitarbeiter beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben mehr Eigeninitiative und -Verantwortung zeigen.

Das belegen, wie Geschäftsführer Thomas Seeger-Helbach betont, die in den Handlungsfeldern im Rahmen des Kulturprojekts angestoßenen Veränderungen und erzielten „Quick Wins“.

Das belegen aber auch die regelmäßigen Feedbacks aus der Organisation. Sie zeigen: Aus Mitarbeitersicht hat sich das Verhalten ihrer Führungskräfte deutlich verändert. Sie führen ihre Mitarbeiter partnerschaftlich-kooperativer und vermitteln ihnen stärker die Sinnzusammenhänge sowie kurz-, mittel- und langfristigen Ziele, die bei der (Zusammen-)Arbeit zu beachten sind. Mit dem Projekt wollte das mittelständische Unternehmen Mäurer & Wirtz in seiner Organisation die erforderliche Kultur schaffen, um in einem

dynamischen Marktfeld erfolgreich zu agieren und die Chancen, die sich aus der zunehmenden Globalisierung und dem technischen Fortschritt ergeben, aktiv zu nutzen. Deshalb lauteten zwei übergeordnete Ziele:

- Das Unternehmen soll sich in Richtung „Lernende Organisation“ entwickeln, die auch ohne externe Unterstützung Chancen, sich zu verbessern, erkennt und aktiv nutzt.
- Das Streben nach Verbesserung und Qualität soll quasi im „Erbgut“ des Unternehmens verankert werden.

Deshalb beschränkte sich das Veränderungsprojekt (anders als im Mittelstand oft üblich) nicht darauf, ausgehend vom akuten Bedarf einzelne Verbesserungsinitiativen auf der Struktur- oder Verhaltensebene zu ergreifen. Vielmehr ließen sich die Projektverantwortlichen vom Credo leiten: Wenn wir die genannten Entwicklungsziele erreichen möchten, müssen wir uns auch intensiv mit dem Thema Werte befassen und die Werte definieren, die unsere Unternehmens- und Führungskultur prägen (sollen), denn nur dann kann eine gemeinsame Wertebasis entstehen, auf der sich die einzelnen Veränderungen vollziehen. Deshalb spielte das Thema Werte im gesamten Projekt eine zentrale Rolle.

Ein Benchmark für den Mittelstand

Dieser ganzheitliche Ansatz, der auf einen nachhaltigen Kulturwandel abzielt, beeindruckte die Juroren des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT). Deshalb zeichneten sie auf der diesjährigen Messe „Zukunft Personal“ Mäurer & Wirtz und das Machwüth Team für das Projekt mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze 2016/17 aus. In ihrer Laudatio betonten sie, dass es in der deutschen Unternehmenslandschaft vermutlich einzigartig sein dürfte, wie systematisch und strategisch das Unternehmen Mäurer & Wirtz den Kulturwandel anging, statt sich auf einzelne Ad-hoc- und Akut-Maßnahmen zu beschränken. Dies macht das Unternehmen zu einem Vorreiter im Mittelstand.

Lukas Leist •