



## Die Unternehmenskultur entdecken und pro-aktiv entwickeln

von Lukas Leist

Um fit für den Markt von morgen zu sein und das Streben nach Verbesserung und Qualität in der DNA des Unternehmens zu verankern, startete der Parfümhersteller Mäurer & Wirtz ein Führungs- und Unternehmenskultur-Entwicklungsprojekt. Hierfür wurde das Familienunternehmen mit seinem Unterstützer, dem Machwüth Team, vom BDVT mit dem Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Bronze 2016/17 ausgezeichnet.

### Praxisbeispiel Mäurer & Wirtz

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 klar, wie die Leiterin Personal Yvonne Jussen berichtet: „Diese Ziele erreichen wir nur, wenn wir die Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen und stärker in die Ressource Mensch investieren und diese aktivieren. Außerdem müssen die Mitarbeiterbereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren und mehr Eigeninitiative und -verantwortung zeigen“. „Und dies erfordert einen Kulturwandel in der Organisation – auf allen Hierarchieebenen top-down“, ergänzt die Personalentwicklerin Jill Ben Cadi.

**Ein solcher Change-Prozess braucht „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. In speziellen Veranstaltungen reflektierten die oberen Führungskräfte unter anderem ihr Führungsverhalten und fragten sich: Welche Werte sind uns wichtig? Parallel dazu fand eine

Mitarbeiterbefragung statt. Sie ergab: Auch die Mitarbeiter sehen Handlungsfelder und wünschen sich stellenweise 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?
- Wie führen wir den angestrebten Kulturwandel herbei?

### Mehrstufiges Change-Projekt

Als Unterstützer beim Bewältigen dieser Herausforderungen engagierte Mäurer & Wirtz die Unternehmensberatung Machwüth Team International (MTI). Sie entwarf im Dialog mit der

Geschäftsführung und dem Personalbereich von Mäurer & Wirtz 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 und Mitarbeiter 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 es zu tun gilt, um diese zu realisieren.

Folgende Erfolgskriterien wurden laut 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 Schaffen der neuen Kultur mitarbeiten.
- Kriterium 2: Die Führungskräfte verfügen nach den FKEP top-down über die Kompetenz, ihre Mitarbeiter nach dem Kulturprojekt (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“.

### Führungskräfte haben eine 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, wie Personalleiterin Jussen betont, „zu Führungs-Persönlichkeiten entwickeln, die unter Wahrung ihrer Persönlichkeit so agieren, dass dies mit den Führungsleitlinien und Zielsetzungen des Unternehmens korrespondiert“.

Deshalb wurden in dem 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 als ein vielschichtiger Prozess verstanden, der folgende drei Dimensionen umfasst:

- Leading Yourself (Selbstführung),
- Leading People (Mitarbeiterführung) und
- Leading Business (Führung des anvertrauten Bereichs).

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. Breiten Raum nahm in beiden FKEP das Thema Change-Management ein, weil die Führungskräfte ihre Mitarbeiter beim angestrebten Kulturwandel und Umsetzen der hierfür nötigen Maßnahmen unterstützen sollten.

### 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 es fanden die ersten Orientierungsgespräche der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt – „zur Bestimmung ihres Standorts und zur Vereinbarung ihrer Entwicklungsziele“, erläutert Personalentwicklerin Jill Ben Cadi.

Ende November 2014 folgte dann das erste dreitägige Qualifizierungsmodul „Leading Yourself“ im Rahmen des FKEP 1 – aufgeteilt in zwei Gruppen à circa 15 Personen. Kerninhalte waren unter anderem die Themen: Rolle/Funktion einer Führungskraft, Leadership-Mindset, Managementaufgaben und -werkzeuge, Führen durch Persönlichkeit, Selbstmanagement. Nach dem ersten Qualifizierungsmodul starteten die Teilnehmer in Kleingruppen jobbegleitend mit dem Bearbeiten ihrer Führungsprojekte.

Im Frühjahr 2015 folgten die beiden dreitägigen Qualifizierungsmodule „Leading People“ und „Leading Business“. Kernthemen in ihnen waren:

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

Danach fand ein zweites Orientierungsgespräch der Teilnehmer mit ihren Führungskräften statt, bevor schließlich im August 2015 die Abschlussveranstaltungen 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 bearbeiten. Außerdem evaluierten sie ihre Entwicklung im FKEP und rüsteten sich für ihre Aufgaben im Kultur-Projekt. Im Oktober 2015 startete dann der FKEP 2 für die Schichtleiter.

## Zukunftswerkstätten

Zu diesem Zeitpunkt hatte das Kulturprojekt (Stufe 3) bereits begonnen. Hierfür hatte Mäurer & Wirtz Anfang 2015 zunächst einen Projektsteuerkreis, bestehend aus Vertretern des Personalbereichs sowie anderer Unternehmensbereiche und der Unternehmensberatung MTI, eingerichtet; außerdem ein Sounding-Board, in dem ein Querschnitt aller Bereiche und Hierarchieebenen vertreten war. Von März bis Juni 2015 fand dann eine Interview-Kaskade top-down zur aktuellen und angestrebten künftigen Unternehmenskultur statt, unter Berücksichtigung der vier Ebenen

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

Nachdem die Ergebnisse der Interview-Kaskade 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 einzelnen 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, so dass 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.

## Arbeitsteams ermitteln Changebedarf

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. Außerdem wurden relevante Entscheidungen für die Weiterarbeit der Arbeitsteams getroffen.

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.

## Mitarbeiter als Mitstreiter gewonnen

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

- 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 Pro-

jektsteuerkreis, das Sounding-Board und Geschäftsführung regelmäßig fragten: Was ist der richtige Weg? Und: Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?

Das Kulturprojekt sollte möglichst viele Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit motivieren. Deshalb war ein erster Meilenstein: Wie viele Mitarbeiter nehmen freiwillig an den Gruppeninterviews zu Beginn des Projekts teil? Angestrebt waren 15 Prozent, faktisch nahmen fast die Hälfte der Mitarbeiter teil – auch weil sie aufgrund der durch die FKEP angestoßenen Verhaltensänderungen bei ihren Führungskräften registrierten: Im Unternehmen tut sich etwas. Entsprechend groß war auch ihr Engagement in den Zukunftswerkstätten und in den Arbeitsgruppen zum Bestimmen der To-Dos in den 19 Handlungsfeldern.

## Unternehmen wird zur „Lernenden Organisation“

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

- das Unternehmen pro-aktiver am Markt agiert,
- die Mitarbeiter bereichs- und funktionsübergreifend stärker kooperieren und
- 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 bereits 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 Organi-

sation die erforderliche Kultur schaffen, um in einem dynamischen Marktfeld erfolgreich zu agieren, und die Chancen, die sich aus der 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 in der DNA des Unternehmens verankert werden.

Deshalb beschränkte es sich 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 dann 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, begeisterte die Juroren des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT). Deshalb zeichneten sie auf der 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 im Mittelstand zu einem Vorreiter. ■

### Autor



■ Lukas Leist

arbeitet als PR-Journalist für die Profilberater GmbH, Darmstadt.

E-Mail: info@die-profilberater.de