

MEILENSTEINE ZUM ERFOLG

# „EINE MODERNE UNTERNEHMENSKULTUR SETZT AUF OFFENE GESPRÄCHE“

Unternehmenskultur ist eines von drei Kernelementen im Veränderungsprozess von SCHOTT auf dem Weg zu einem nachhaltig profitablen Unternehmen. Dr. Christine Loos und Peter Bauer, beide Partner des Beratungsunternehmens Eidenschink & Partner, unterstützen seit Dezember 2013 SCHOTT beim kulturellen Wandlungsprozess.



Experten in Sachen Unternehmenskultur: Dr. Christine Loos und Peter Bauer

## Was bedeutet eigentlich Unternehmenskultur?

**Dr. Loos:** Man versteht darunter den Umgang der Menschen miteinander und das Klima in einem Unternehmen. Eine Unternehmenskultur kann sich gelegentlich von den offiziell bekundeten Werten und Leitlinien des Unternehmens unterscheiden. Moderne Unternehmen wissen um das regelmäßige Auftreten dieser Unterschiede und erforschen deshalb sorgsam, weshalb sich die Mitarbeiter nicht nach den allgemein gewünschten Werten richten, sondern häufig stillschweigend und ohne wirkliche Begründung andere Verhaltensregeln befolgen.

## Warum ist eine gute und moderne Unternehmenskultur wichtig?

**Bauer:** Der Fortbestand eines Unternehmens hängt davon ab, dass dieses sich als ständig

„lernende Organisation“ begreift. Menschen können aber ihre Lernfreude und ihre Neugierde nur dann einbringen, wenn sie sich ohne Angst mit bisher gemachten Fehlern auseinandersetzen und unterschiedliche Meinungen austauschen können. Dies ist nur in Unternehmen möglich, in denen das offene Gespräch und Rückmeldungen gepflegt werden, ohne einzelne Sündenböcke oder Schuldige für begangene Irrtümer zu suchen. Ebenso erforderlich ist, dass man zu einer gemeinsam getroffenen Entscheidung steht.

**Dr. Loos:** In solch „guten und modernen Unternehmenskulturen“ sehen wir in aktuellen Studien einen positiven Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg und damit der Zukunftssicherung der Mitarbeiter. Wichtig ist eine solche Kultur aber auch,

weil sich Mitarbeiter in solchen Unternehmen wohler fühlen und bestimmte Fähigkeiten besser einsetzen, die unter Druck und Angst blockiert bleiben. Dazu gehören Kreativität, Freundlichkeit, Kooperationsbereitschaft, Risikobereitschaft, Verlässlichkeit und Lösungsbereitschaft im Konflikt.

## Welche Situation fanden Sie bei SCHOTT vor? Was zeichnete die damalige Kultur aus, was sollte davon bewahrt, was verbessert werden?

**Dr. Loos:** Wir fanden zum Jahreswechsel 2013/2014 bei SCHOTT ein hohes Interesse vor, besser zu verstehen, wie die vier Unternehmenswerte (*Einander respektieren, Werte schaffen, Verantwortungsvoll handeln, Innovationen vorantreiben, Anmerk. d. Red.*) stärker im täglichen Handeln der Mitarbeiter verankert werden können. Deshalb

entwickelten wir in enger Abstimmung mit den Vorständen und dem Personalbereich zunächst ein Vorgehen, das sich auf das Group Executive Committee (GEC) konzentrierte und bei dem wir die bisherige Form der Zusammenarbeit erforschten, wie sie zwischen Vorstand und den Leitern der Business Units und Corporate Functions gelebt wurde.

**Bauer:** Obwohl nach dem Wechsel im Vorstandsvorsitz Mitte 2013 sich bereits einiges verändert hatte, gab es noch wenig Zutrauen zu der vom Vorstand bekundeten kulturellen Entwicklung hin zu mehr Dialog und Beteiligung zwischen den Führungsebenen. Wertvoll erschien allen Beteiligten die große Loyalität und lange Verbundenheit der Mitarbeiter zu SCHOTT, die im alltäglichen Miteinander ebenso spürbar ist wie das hohe fachliche Wissen und Engagement.

## Welche Maßnahmen zur Kulturveränderung wurden bisher umgesetzt? Welche Mitarbeitergruppen waren dabei einbezogen? Wie international ist das Programm ausgerichtet?

**Bauer:** Bisher wurden auf der ersten und zweiten Ebene zweitägige Workshops zur Klärung und Stärkung der Kultur in den jeweiligen Teams zusammen mit ihrer Führungskraft durchgeführt. Bei international besetzten Teams wurde der Workshop auf Englisch abgehalten oder die Teilnehmer blieben bei der eigenen Muttersprache. Alle Veranstaltungen wurden sehr intensiv genutzt, um offene, länger mitgeschleppte Konflikte zu klären oder zu lösen. Sowohl mit den Kollegen als auch mit der Führungskraft wurde besprochen, wie der Umgang miteinander zu mehr Arbeitsfreude, Effizienz und wirtschaftlichem Erfolg führen kann.

**Dr. Loos:** Wichtig war uns dabei, dass die Teilnehmer ihre persönlichen Beiträge als

verbindlich betrachten. Aus diesem Grund wurden persönliche Anliegen aneinander auch auf Karten geschrieben, gemeinsam besprochen und mit „nach Hause“ genommen. Zusätzlich haben viele Teams gemeinsam neue Vereinbarungen getroffen, wie künftig die ganze Gruppe anders miteinander kommuniziert, Prioritäten setzt und Entscheidungen trifft. Auch diese Vereinbarungen wurden nach ausführlicher Diskussion nachlesbar mit „nach Hause“ genommen.



## Was sind die größten Hindernisse bei der Umsetzung einer modernen Unternehmenskultur?

**Bauer:** Im Allgemeinen hängen wir an vertrauten Abläufen nach dem Motto „Das haben wir immer schon so gemacht“, ganz egal, ob dies zur augenblicklichen Aufgabe oder Situation noch passend oder erfolgversprechend scheint. Neben unserem Hang zur Gewohnheit bremsst uns aber auch eine natürliche Angst vor allem Neuen und Unbekannten. Ein weiterer Grund für Widerstand gegen kulturelle Weiterentwicklung kann die fehlende Beachtung von unterschiedlichen Kulturen sein, die insbesondere in einem internationalen Konzern eine große Bedeutung haben und berücksichtigt werden müssen. Wesentlich

ist deshalb eine gute Balance zwischen der Übereinstimmung mit zentralen Werten, die aber landes- und standortspezifisch miteinander abgestimmt und angepasst werden müssen.

## Welche Aufgabe kommt den Führungskräften zu?

**Dr. Loos:** Führungskräfte müssen zwei Fähigkeiten zu gleicher Zeit zeigen: Einerseits müssen Sie sich selbst besonders kritisch hinterfragen, ob sie glaubwürdig für einen veränderten Umgang untereinander wirken können. Andererseits müssen Führungskräfte eigene Grenzen in diesem Entwicklungsprozess aushalten, denn Appelle und Ermahnungen erreichen oft weit weniger als gedacht. Stattdessen sollten Führungskräfte offene Besprechungen ermöglichen. So können gemeinsame Lernprozesse erfolgen, die möglichst viele Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre Zusammenarbeit erfolgreich zu organisieren.

## Ende Juli haben Sie dem Vorstand einen Zwischenbericht zu den von Ihnen geleiteten Kulturworkshops gegeben. Was waren die wichtigsten Ergebnisse?

**Dr. Loos:** Die Rückmeldungen am Ende der Workshops zeigten, dass in den meisten Fällen die erreichten Ergebnisse die Erwartungen um einiges übertrafen. Viele Teilnehmer hatten in ihrem Berufsleben bis dahin so einen offenen und kritischen Austausch zum bisherigen Miteinander und zum künftig gewünschten Umgang und Betriebsklima nicht erlebt. Ebenso neu war das verbindliche und tiefgehende Aushandeln zwischen den einzelnen Kollegen, aber auch mit dem gesamten Team, wie manchmal verschleppte Konflikte einer Lösung zugeführt werden können. Wir waren als Berater sehr beeindruckt, wie mutig und intensiv man sich bei SCHOTT einerseits der gemeinsamen ►

► Vergangenheit gestellt und andererseits im Anschluss sehr konkret und engagiert die Möglichkeiten bearbeitet hat, in der jeweiligen Einheit für mehr Verbundenheit und eine bessere Umsetzung der Unternehmenswerte zu sorgen. Wir haben den Eindruck, dass der kulturelle Wandlungsprozess mittlerweile eine von vielen getragene Maßnahme ist.

**Was sind die nächsten Schritte? Auf welchen Zeithorizont müssen wir uns einstellen?**

*Dr. Loos:* Wir sind derzeit in Gesprächen mit Vorstand und Personalbereich, um im nächsten Schritt auf Standortebene die Workshops zu entwickeln. Dabei werden wir die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung als Ausgangsbasis für den aktuellen Stand der Unternehmenskultur auf dieser Ebene mit einbeziehen und gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeiten, wie und an welcher Stelle Veränderungsbedarf besteht.

*Bauer:* Auf den ersten beiden Managementebenen sind bereits weitere Termine in

Planung. Wir gehen von einem weiteren Zeitraum von mindestens einem Jahr aus. ●

Das Interview führte Jürgen Breier



nina.moyer@schott.com



thomas.strasser@schott.com



Bahasa Indonesia, Bahasa Malaysia, Chinesisch, Französisch, Gujarati, Hindi, Italienisch, Japanisch, Portugiesisch, Russisch, Spanisch, Tschechisch, Türkisch, Ungarisch