FOCUSON People

Werte leben – Zukunft gestalten.

Dies ist das Motto des neuen Unternehmensleitbilds der Felix Schoeller Group. Das Leitbild, ein Novum für das Unternehmen, wurde seit Herbst letzten Jahres unter Einbeziehung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet und liegt seit Ende April vor. Die Verantwortlichen erläutern in Interviews die Ziele und den Prozess der Erarbeitung und sie geben eine Einschätzung, was von dem Leitbild zu erwarten ist.

Herr Dr. Klofat, wie kam es zu der Überlegung, ein Leitbild für die Schoeller Gruppe zu entwickeln?

››› Dr. Bernhard Klofat: Unternehmen im Wandel benötigen Orientierung. So wurde der Wunsch nach einem Unternehmensleitbild als einer klaren Vision, aber auch konkreten Orientierung für die Zukunft von vielen Seiten aus der Organisation an mich herangetragen. Dieser Wunsch wurde zum einen hervorgerufen durch die Unsicherheit, die die Restrukturierung, die das Unternehmen im letzten Jahr durchlaufen hat, bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgelöst hat. Zum anderen entstand er angesichts der großen Herausforderungen, denen sich das Unternehmen jetzt stellen muss. Die Geschäftsleitung sieht ihrerseits das Unternehmensleitbild als einen wesentlichen Baustein, den Wandel in der Schoeller Gruppe zu begleiten und zu unterstützen. Ein Leitbild zu entwickeln, war also ein gemeinsames Ziel aller. Grund genug, den Prozess zu beginnen.

„Das Unternehmensleitbild ist ein wesentlicher Baustein, den Wandel in der Schoeller Gruppe zu begleiten und zu unterstützen.“

Was soll und kann das neue Unternehmensleitbild leisten?

››› Dr. Bernhard Klofat: Unser Unternehmensleitbild soll die gemeinsame Wertebasis unseres Unternehmens beinhalten. Es soll das Miteinander beschreiben und regeln und es beschreibt auch unser aller Verantwortung gegenüber Externen, wie den Gesellschaftern oder unseren Kunden und Lieferanten. Das Leitbild beschreibt ein Ideal, auf das wir uns hinentwickeln wollen.

Im Laufe des Prozesses ist klar geworden, dass in unserem Unternehmensleitbild viele Dinge formuliert sind, die auf einer bereits gelebten Kultur basieren. Dies ist gut so, denn wir wollen das Rad nicht neu erfinden, sondern Bewährtes erhalten. Gleichzeitig sollten aber neue Aspekte, die

insbesondere durch den zurzeit stattfindenden Wandel im Unternehmen ausgelöst werden, ergänzt werden. Wir haben für alle ein „Grundgesetz" geschaffen, das uns Orientierung für zukünftiges Handeln geben wird.

Wie bewerten Sie den Prozess der Leitbildentwicklung?

›› **Dr. Bernhard Klofat:** Mir waren von Anfang an zwei Dinge sehr wichtig. Zum einen ist es aus meiner Sicht unabdingbar, dass das gesamte Managementteam hinter einem solchen Projekt steht. Es geht hier nicht um eine Investition in eine Maschine oder die Markteinführung eines neuen Produktes, sondern es geht um wesentliche Elemente unserer bestehenden Kultur sowie der angestrebten Kulturveränderung. Die Führung muss geschlossen dahinterstehen.

Wichtig war mir auch, dass das Commitment für ein Unternehmensleitbild nicht in der Führungsetage aufhört. Wir haben sowohl unseren Beirat als auch unsere Gesellschafter in den Prozess einbezogen. Auch sie sollten an diesem für uns so wichtigen Thema teilhaben und ihre Meinung dazu äußern können. Zum anderen sollten natürlich auch so viele Mitarbeiter wie möglich an der Entwicklung des Leitbilds mitarbeiten können. Es sollte ein Leitbild für das gesamte Unternehmen werden und nicht nur eine Vorgabe der Geschäftsleitung. Die Verantwortung für das Leitbild haben alle übernommen, auch die Verantwortung dafür, es jetzt mit Leben zu füllen.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Erreichten?

›› **Dr. Bernhard Klofat:** Mich hat zunächst die große positive Resonanz auf das Projekt sehr gefreut. Auch Beirat und Gesellschafter waren durchweg positiv gestimmt, wenn zunächst vielleicht auch etwas skeptisch. Diese Skepsis hat sich dann aber im Laufe des Projektes, als wir konkrete Arbeitsergebnisse vorlegen konnten, gelegt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in vielen Workshops an der Erarbeitung des Leitbilds beteiligt waren, waren allesamt sehr engagiert und haben sich intensiv eingebracht. Zum Beispiel wurde das Motto intensiv von den Kolleginnen und Kollegen diskutiert. Unser ursprünglicher Vorschlag „Werte erhalten – Werte schaffen" war vielen zu statisch und brachte nach ihrer Auffassung den Wandel, in dem sich das Unternehmen zurzeit befindet, zu wenig zum Ausdruck. „Werte leben – Zukunft gestalten" entspricht dem derzeitigen Gemeinschaftsgefühl in unserem Unternehmen.

„Das Motto ‚Werte leben – Zukunft gestalten' entspricht dem derzeitigen Gemeinschaftsgefühl in unserem Unternehmen."

Das Leitbild ist nun fertig. Wir müssen es jetzt „nur noch" leben. Dies wird ein fortwährender Prozess sein, bei dem wir unser Verhalten immer wieder mit unseren im Leitbild verankerten Zielen abgleichen müssen. Ich bin optimistisch, dass uns dies gelingen wird, denn wir haben bereits auf dem Weg zu dem heutigen Leitbild viel über uns gelernt. Insofern bin ich heute zunächst zufrieden mit dem bisher Erreichten. Und ich möchte ausdrücklich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herzlich für ihr großes Engagement und ihre kreativen Ideen danken.

Identifikation ist das Ziel des neuen Leitbilds.

Rainer Höcker, Senior Vice President Human Resources der Felix Schoeller Group, bekam den Auftrag, einen geeigneten externen Partner zu suchen, der die Schoeller Gruppe in diesem Prozess unterstützen sollte. Die Wahl fiel auf das Unternehmen Profil M aus Wermelskirchen. Ein gutes halbes Jahr später ist der Prozess abgeschlossen, das Leitbild steht. Zeit zum Nachfragen bei den beiden Verantwortlichen, Rainer Höcker und Dr. Stefan Reinecke, Partner bei Profil M.

Was gab den Ausschlag für Profil M, Herr Höcker?

››› **Rainer Höcker:** Profil M hat ein partizipatives Konzept vorgelegt. Und dieser Ansatz hat uns überzeugt. Profil M legt großen Wert auf eine offene Kommunikation und die Beteiligung vieler Mitarbeiter quer durch alle Unternehmensbereiche. Diese Art des Prozesses ist aufwendiger, aber aus unserer Sicht unbedingt notwendig, um möglichst viele Mitarbeiter mitzunehmen. Identifikation ist das Ziel des neuen Leitbilds.

Wie ist aus Ihrer Sicht der Prozess abgelaufen, Herr Dr. Reinecke?

››› **Dr. Stefan Reinecke:** Ich muss dem Unternehmen erst einmal ein Lob aussprechen: Sich für den aufwendigen Weg zu entscheiden, erfordert Mut. Ich erlebe Leitbildentwicklungen in anderen Unternehmen eher so, dass von oben nach unten gestaltet wird. Also als ein reines Geschäftsführungsprojekt, bei dem die Führung klar definiert, welche Inhalte in dem Leitbild verankert werden sollen. Dieser Weg hat sehr häufig den Nachteil, dass sich die Mitarbeiter mit dem Leitbild nicht identifizieren können. Eine andere Vorgehensweise ist der „Bottom-up-Ansatz", bei dem die Leitbildentwicklung vollständig an die Mitarbeiter delegiert wird. Dies funktioniert in kleineren Unternehmen, wird aber bei einer Unternehmensgröße ab 500 Mitarbeitern oder bei mehreren Standorten leicht unübersichtlich und langwierig. Wir haben uns daher bei Schoeller für den partizipativen Weg entschieden.

Können Sie die Hauptphasen der Prozessgestaltung beschreiben?

››› **Dr. Stefan Reinecke:** Wir von Profil M haben als Erstes eine Vielzahl von Unterlagen gesichtet und ausgewertet, die im Zusammenhang mit der gelebten Unternehmenskultur stehen und die Auskunft über die aktuelle Situation in der Schoeller Gruppe geben, zum Beispiel Betriebsvereinbarungen, Rundschreiben, Reden und Präsentationen der Geschäftsführung. Mit diesen Informationen sind wir im September in einen Workshop mit der Geschäftsleitung gegangen, aus dem

dann ein erstes Rahmenmodell des Leitbilds entstanden ist. Im zweiten Schritt haben wir mit ca. 90 Mitarbeitern Kerngedanken des Leitbilds diskutiert, ausformuliert und verschriftlicht In der nächsten Phase wurden die schriftlichen Vorlagen in zwei weiteren Workshops im Februar nochmals diskutiert und finalisiert. Hier ging es um Klarheit und Verständlichkeit der Formulierungen.

›› **Rainer Höcker:** Das Herausfordernde war, die insgesamt ca. 150 Mitarbeiter für die jeweiligen Workshops zusammenzuführen. Zahlreiche Teilnehmer mussten reisen, um an den zehn Workshops teilzunehmen. Aber es hat sich gelohnt, denn so konnten wir Standpunkte aus allen Werken einfließen lassen. Viele Teilnehmer der Workshops haben es begrüßt, die anderen Standorte zu sehen und ihre Kollegen dort persönlich kennenzulernen. Und alle haben sich sehr engagiert eingebracht und ihre Erwartungen zum Leitbild formuliert. Vielfach wurde auch festgestellt, dass wir in der Schoeller Gruppe ja bereits viele Dinge gut machen und umsetzen, die jetzt aber erstmals schriftlich im Leitbild fixiert wurden. Auch dieser Teil des Prozesses, das Nachdenken über die bisher gelebte Kultur und das eigene Handeln, war und ist bewusst gewollt. Bis heute war ja nicht alles schlecht in unserem Unternehmen. Das sehen die Mitarbeiter auch so.

›› **Dr. Stefan Reinecke:** Richtig, auch der bewusste Umgang mit dem Bestehenden ist wesentlicher Bestandteil der Leitbildentwicklung. Wichtig ist, dass eine Kultur entsteht, die dem Leitbild entspricht. Die Erarbeitung – so wie sie in diesem Prozess gestaltet war – ist also schon allein ein Teilziel, wenn Sie so wollen.

Wie ist Ihre Einschätzung für den weiteren Weg? Was muss passieren, damit das Leitbild auch gelebt wird?

›› **Rainer Höcker:** In den Workshops wurde dieses Thema durchaus kritisch diskutiert. Die Sorge, hier einen „Papiertiger" zu erzeugen, war deutlich spürbar. Klar ist, dass das formulierte Leitbild nur durch tägliches Tun und Handeln zu einer Unternehmenskultur wird. Die Kommunikation über alle Ebenen nach der erfolgten Ausformulierung des Leitbilds spielt hier eine wichtige Rolle. Eine zentrale Rolle werden dabei die Vorgesetzten haben. Neben der Umsetzung der in den letzten Workshops verabschiedeten konkreten Maßnahmen kommt den Vorgesetzten eine wichtige Vorbildfunktion zu. Aber letztendlich trägt jeder Mitarbeiter dazu bei, durch sein Verhalten das Leitbild mit Leben zu füllen.

›› **Dr. Stefan Reinecke:** „An dieser Stelle hat natürlich die Führung eine enorme Verantwortung. In den Unternehmensgesprächen wurde diese Verantwortung bereits formuliert.
Die Sensibilität der Führungskräfte ist geweckt. Wir werden darüber hinaus jedoch auch überlegen, wie wir die Führungskräfte auf dem weiteren Weg unterstützen können. Darüber hinaus ist auch geplant zu evaluieren, wie die Umsetzung der Leitbildaspekte vorangeschritten ist, in welchen Bereichen das Leitbild wirklich schon gelebt wird und präsent ist und in welchen Punkten wir noch besser werden können.

Was ist nun genau für die Implementierung geplant?

›› **Rainer Höcker:** Wir haben das Leitbild bereits über ein Rundschreiben sowie im Forum des Schoeller Treffpunkts veröffentlicht. Um dem Leitbild eine höhere Aufmerksamkeit und Wertigkeit zu geben, haben wir es zusammen mit dieser Ausgabe des

Magazins FOCUS**ON** 2012 an die Heimatadressen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschickt. Dann liegt es in gedruckter Form in den Familien vor und liefert vielleicht Ansatzpunkte für weitere Diskussionen.

››› **Dr. Stefan Reinecke:** Um das Leitbild mit Leben zu füllen, ist eine einheitliche Kommunikation wichtig, die in der Verantwortung der Vorgesetzten liegt. Damit sie ihrer Verantwortung nachkommen können, werden wir einen Kommunikationsleitfaden entwickeln, der gleichzeitig auch als Evaluierungsinstrument geeignet ist.

››› **Rainer Höcker:** Drei im Leitbild beschriebene Elemente bieten Ansatzpunkte für weitere Maßnahmen. So haben wir formuliert „Wir sind offen für Neues". Gleichzeitig müssen wir aber feststellen, dass FIT, unser innerbetriebliches Vorschlagswesen, etwas eingerostet ist, um es salopp zu formulieren. Wir haben daher entschieden, das FIT-Programm zu reaktivieren und zu überarbeiten mit dem Ziel, wieder ein gut funktionierendes, schnelles Vorschlagswesen für unser Unternehmen zu haben. Ein weiteres Kapitel ist überschrieben mit „Wir setzen auf nachhaltige Entwicklung" und hier geht es unter anderem um den Erhalt und die Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu diesem Punkt werden wir Gespräche mit unserem Betriebsrat führen mit dem Ziel, eine Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement abzuschließen. Dies ist dann praktisch ein Vertrag, in dem es um die Bedeutung des Gesundheitsmanagements, um Verantwortlichkeiten, aber auch um Rechte und Pflichten gehen wird. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist keine Einbahnstraße vom Unternehmen in Richtung Mitarbeiter, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gleichermaßen gefordert, sich eigenverantwortlich dem Erhalt ihrer Gesundheit zu widmen.

››› **Dr. Stefan Reinecke:** Ein ganz wichtiges Kapitel des Leitbilds beschreibt den Umgang miteinander. Es ist mit „Wir leben Respekt und Ehrlichkeit" überschrieben. Um diesen Vorsatz mit Leben zu füllen, wollen wir vereinbaren, Mitarbeitergespräche, die heute nur im AT-Bereich und mit den Schichtmeistern stattfinden, auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Felix Schoeller Group auszudehnen. Es sollen also künftig Mitarbeitergespräche auf allen Ebenen des Unternehmens stattfinden. Sie sollen zudem auch ein Feedback vom Mitarbeiter an den Vorgesetzten enthalten.

››› **Rainer Höcker:** Auch zu diesem Thema werden wir die Diskussion mit dem Betriebsrat aufnehmen, ebenfalls mit dem Ziel, auch hier eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Darüber hinaus werden wir in einer Arbeitsgruppe aus den Unternehmensleitlinien Führungsgrundsätze entwickeln, die dann ein wesentlicher Bestandteil bei Weiterbildungs- oder Schulungsmaßnahmen sein werden. Auch dies soll mithelfen, das Leitbild zu einer selbstverständlichen Kultur zu entwickeln.

Wann werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erste Veränderungen spüren?

››› **Rainer Höcker:** Wie bereits erwähnt hat eine erste Information über das Leitbild bereits stattgefunden. In Bezug auf FIT und das betriebliche Gesundheitsmanagement werden wir sicherlich in diesem Jahr schon erste Ergebnisse vorweisen können. Die Betriebsvereinbarung zu den Mitarbeitergesprächen könnte nach meiner heutigen Einschätzung länger dauern, trotzdem werden wir auch diesen Punkt sofort angehen.

Stellungnahme von Matthias Größig, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Felix Schoeller Group. Herr Größig äußerte sich auf die Eingangsfrage, wie er zur Entwicklung des Leitbilds steht, eher zurückhaltend:
„Der ganze Aufwand, die Workshops deutschlandweit – da fragt man sich schon: Lohnt sich das? Allerdings – wenn es jetzt auch gelebt wird, dann hat es sich gelohnt!"

›› **Matthias Größig:** Die Mitarbeiter fragen sich natürlich: Wie finde ich mich darin wieder? Aber insgesamt gab es ein positives Feedback aus allen Werken und Abteilungen. Alle Teilnehmer haben sich sehr ernsthaft eingebracht mit dem Willen, etwas zu bewegen. Nun haben wir mit dem Leitbild eine sehr gute und differenzierte Einschätzung über den Status quo. Vieles von dem, was da formuliert wurde, haben wir ja vorher auch schon so gemacht.

Man muss aber dazu sagen, dass die jeweiligen Schichten immer ein ganz eigenes Bild von ihren Aufgaben und vom Unternehmen haben. Wenn man jetzt zu optimistisch darangeht, kann das auch schläfrig machen. Eine gesunde Skepsis hält wach und führt dazu, dass Einzelne oder Gruppen das Formulierte auch einfordern. Auch die Ziele, die formuliert wurden, müssen permanent begleitet und hinterfragt werden. Das Gute ist, man hat etwas in der Hand, das man gemeinsam entwickelt hat. Und nicht nur die Geschäftsleitung. Somit ist jeder gefordert, sich mit den Spielregeln auseinanderzusetzen. Mitarbeiter, Management und Geschäftsleitung müssen sich dafür einsetzen, dass die Spielregeln eingehalten werden. Jeder muss das Leitbild leben!

„Wenn das Leitbild gelebt wird, dann hat sich der Aufwand gelohnt."

Die Erwartungshaltung ist jetzt, nach der Leitbildentwicklung: Es ändert sich etwas bei Schoeller! Die Herausforderung ist, dass gewolltes und gelebtes Miteinander zukünftig möglichst deckungsgleich gestaltet werden.