



Quelle: Rucker GmbH

Von der Fähre zum Kreuzfahrtschiff

Stillstand ist Rückschritt. Um zukunftsfähig zu bleiben, hat das Familienunternehmen Rucker einen umfassenden Veränderungsprozess initiiert. Über verschiedene aufeinander aufbauende Maßnahmen wandelt sich eine norddeutsche Molkerei sinnbildlich „von der Fähre zum Kreuzfahrtschiff“.

Die Traditionsmolkerei Rucker aus Norddeutschland, gegründet 1890, wird mit 500 Mitarbeitern mittlerweile in vierter Generation von der Familie geführt. Im Jahr 2010 wurde ein umfassender Veränderungsprozess eingeleitet. Nach Übernahme der Anteile seines Bruders konnte Klaus Rucker die Zukunft strategisch neu definieren: Um Strukturwandel und Marktanforderungen gerecht zu werden, setzt das Familienunternehmen verstärkt auf qualitatives Wachstum. Damit einher gehen vorausschauende Investitionen in den Markt und in die Unternehmensführung.

Erarbeitung einer Rucker-Unternehmensvision

Als erster Schritt zur strategischen Neuausrichtung wurde unter Moderation der Unternehmensberatung strategie M eine Vision erarbeitet. Sie basiert auf drei Säulen: der Unabhängigkeit des Unterneh-

mens, der Qualität der Produkte und der Bedeutung des Teams. Die Vision zusammengefasst: „Als unabhängige Privatmolkerei begeistern wir mit exzellenten Milchprodukten und einem starken Team.“ Aus der familiengeführten Molkerei soll ein zukunftsorientiertes Unternehmen mit einem starken Kunden-, Markt- und Markenfokus werden.

Während bis dato, wie in Familienunternehmen üblich, Werte und Vertrauen als „unsichtbare Hand“ der Unternehmensführung und -kontrolle agierten, erforderte die Umsetzung der neuen Vision die Einrichtung eines professionellen Managements: Eine neue Führungsstruktur und moderne Führungsinstrumente sollten eingeführt und Mitarbeiter zur Mitgestaltung ermutigt werden.

Um den Mitarbeitern die neue Vision und die damit einhergehenden notwendigen Veränderungen näherzubringen, ohne ihre Loyalität und Verbundenheit mit dem

Unternehmen aufs Spiel zu setzen, hat die Molkerei gemeinsam mit strategie M und dem Hamburger Unternehmenstheater Scharlatan ein passendes Bild für den Veränderungsprozess gesucht. Unter dem Motto „Von der Fähre zum Kreuzfahrtschiff“ wurden der geplante Change-Prozess und die damit einhergehenden Bedenken und Ängste in eindrücklicher Weise auf die Bühne gebracht. Die Aufführung des Stückes im Rahmen der Weihnachtsfeier war ein großer Erfolg.

Eine Vision ist nicht einfach zu vermitteln. Häufig werden derart abstrakte Inhalte, die etwas in den Köpfen und Herzen bewegen sollen, einfach frontal präsentiert. Im schlimmsten Fall schalten die Mitarbeiter irgendwann ab und sind am Ende erschöpft und demotiviert.

Rucker bewies an dieser Stelle den Mut, eine ungewöhnliche Methode einzusetzen, die aus der Routine ausbrechen und Langeweile vermeiden soll: die Einbin-

” Eine Vision ist nicht leicht zu vermitteln. Häufig werden derart abstrakte Inhalte, die etwas in den Köpfen und Herzen bewegen sollen, einfach frontal präsentiert.

dung eines Unternehmenstheaters. Im Vergleich zu herkömmlichen Formaten wird mit passgenauer Theaterarbeit hohe Aufmerksamkeit erzielt. Relevante Themen werden durch Schauspieler auf der Bühne humorvoll, kreativ und pointiert kommuniziert.

Erfolgsfaktor ist eine intensive Vorbereitung seitens Auftraggeber und Unternehmenstheater. Nach den Vorgaben des Auftraggebers wird um den zu vermittelnden Inhalt herum ein komplettes Stück geschrieben. Die Bühne wird zum Unternehmen, die Schauspieler werden zu Mitarbeitern und Kunden, die Teilnehmer erleben vertraute Szenen aus der Zuschauerperspektive. Aus der Distanz eröffnen sich neue Blickwinkel und Sichtweisen, Menschen werden berührt, bewegt und motiviert.

Durch vorbereitende Interviews mit Mitarbeitern war es gelungen zu verstehen, worum es bei Rücker tatsächlich geht und welche Bedenken im Unternehmen bestehen. Gesucht wurde nach Situationen, der gelebten Identität, nach verborgenen Geschichten und Anekdoten, um so die unternehmensspezifische Sprache zu treffen und die Mitarbeiter auf diese Weise emotional zu erreichen. Mit dem Theaterstück wurden starke Bilder in den Köpfen aller Beteiligten verankert, die in den weiteren Schritten des Change-Prozesses immer wieder herangezogen werden konnten.

Mitarbeiterbefragung für ein umfassendes Stimmungsbild

Circa ein Jahr nach Erarbeitung der Unternehmensvision initiierte der Betriebsrat eine Mitarbeiterbefragung, um ein umfassendes Stimmungsbild hinsichtlich der erfolgten Veränderungen einzuholen. Die Ergebnisse verwiesen auf eine große Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber, zugleich

wurde aber deutlich, dass für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensvision noch Handlungsbedarf in unterschiedlichen Feldern bestand. Die Kritikpunkte ließen sich zu fünf Handlungsfeldern zusammenfassen: Körperliche Belastung in der Produktion, Arbeitszeit/Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Entwicklungsmöglichkeiten, Strukturen und Prozesse und nicht zuletzt Führungsverständnis und Führungs-Know-how. In der Folge wurde ein Bündel an Maßnahmen erarbeitet, über deren Fortschritte bis heute regelmäßig in der internen Unternehmenszeitung berichtet wird. Während einige Maßnahmen abteilungsspezifisch bearbeitet werden, wurde als übergreifendes Handlungsfeld mit besonders großer Hebelwirkung zunächst die Verbesserung von Führung mit unternehmensweiten Maßnahmen in Angriff genommen.

Führungskräfteveranstaltung als Auftakt

Als Auftakt zur systematischen Arbeit am Thema Führung wurden die circa 120 Führungskräfte des Unternehmens – von der Geschäftsleitung bis hin zu den Schichtführern – erstmals im Rahmen einer Führungskräfteveranstaltung zusammengebracht. Ziel war es, den Prozess der Mitarbeiterbefragung noch einmal zu reflektieren und sich gemeinsam mit der eigenen Führungsrolle auseinanderzusetzen. Mittels der Methode World Café fand ein angeregter Austausch statt.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass mit dem Gesellschafterwechsel und dem Aufbau der neuen Führungsstruktur eine neue Orientierung im Unternehmen geschaffen werden musste, die unabhängig von einzelnen Personen war, begann im nächsten Schritt die Arbeit an gemeinsamen Führungsleitlinien. In einem moderierten Workshop wurde zunächst von der Geschäftsleitung ein erster Entwurf

erarbeitet, der in einem zweiten Schritt im Rahmen eines Resonanzworkshops von ausgewählten Führungskräften hinsichtlich Verständlichkeit, Vollständigkeit und Akzeptanz überprüft wurde. Nach der Finalisierung durch die Geschäftsleitung erfolgte die Einführung der Führungsleitlinien. In einer eintägigen Veranstaltung hatte die gesamte Führungsmannschaft die Gelegenheit, die neuen Leitlinien kennenzulernen und sich im Rahmen einer sogenannten „Führungsleitbild-Olympiade“ an verschiedenen Stationen spielerisch mit den verschiedenen Leitsätzen auseinanderzusetzen. So wurden gemeinsam rund um das Thema Führung intellektuelle, kreative und sportliche Aufgaben gelöst. An einer Station galt es beispielsweise im Team aus Rücker-Verpackungsmaterialien ein möglichst großes und stabiles Haus zu konstruieren. Die Information der Mitarbeiter über das Führungsleitbild erfolgte zu einem späteren Zeitpunkt.

Führungskräfteschulungen für großes Commitment

In den darauffolgenden Wochen durchliefen alle Führungskräfte eine intensive zweitägige Schulung, in der es darum ging, das eigene Führungshandeln vor dem Hintergrund der Leitlinien zu reflektieren, mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse der Umsetzung der Leitlinien im Alltag aufzudecken und konkrete Führungsinstrumente, zum Beispiel Feedback, Delegation und Teamgespräch, praktisch zu erproben. Über alle Ebenen hinweg zeigten die Teilnehmer eine rege Beteiligung und ein großes Interesse in den Schulungen. Obwohl deutlich wurde, dass Führung in der Praxis noch sehr unterschiedlich gelebt wurde, war ein großes Commitment zu den neuen Führungsleitlinien spürbar. Der Grundstein für die weitere Arbeit am Thema Führung war damit gelegt. Deutlich war aber auch geworden, dass es konkretere Instrumente mit einheitlicher Durchführung brauchte, um das neue Führungsverständnis im Alltag spürbar werden zu lassen.

In der Folge wurde das bereits bestehende, aber bis dato wenig akzeptierte und uneinheitlich gehandhabte Instrument Mitarbeitergespräch von einer Arbeitsgruppe bestehend aus Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsratsmitgliedern und der Personalabteilung neu aufgesetzt.

Mitarbeitergespräch als fairer Dialog

Den Führungsleitsatz „Unser Feedback – Wir sind ehrlich und fair“ aufgreifend, wurde aus dem ehemaligen „Beurteilungsgespräch“ der neue „Rücker-Dialog“, dessen erklärtes Ziel es ist, von allen Beteiligten als fair und nützlich empfunden zu werden. Entsprechend sorgfältig wurden der Gesprächsbogen entwickelt, die Rahmenbedingungen festgelegt und die Einführung des Instrumentes geplant. Sowohl der neue Name des Instrumentes als auch die erklärten Ziele, die Inhalte des Gesprächsbogens und die grafische Aufmachung spiegelten die Kernideen des Führungsleitbildes wider. Im Vordergrund steht nun der gezielte Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und nicht die einseitige Beurteilung. Mitarbeiter erhalten eine verbindliche Rückmeldung über ihre Leistung und kommen ebenfalls mit ihren Wünschen und Anregungen zu Wort. Ziel ist es, den Mitarbeiter auf Basis der identifizierten Interessen, Bedarfe und Potenziale gezielt weiterzuentwickeln.

Um einen gelungenen Start für die Durchführung der Feedback-Gespräche sicherzustellen, wurden die Führungskräfte im Rahmen einer eintägigen Schulung mit dem Instrument vertraut gemacht und hatten Gelegenheit, den neuen Gesprächsbogen in praktischen Übungen zu erproben. Auch hierbei wurde die Kohärenz der unterschiedlichen Maßnahmen wieder herausgestellt. So wurde den Führungskräften zu Beginn der Veranstaltung zunächst die Gelegenheit gegeben, die Führungsleitlinien und deren Umsetzung im Alltag zu diskutieren. Als Instrument, mit dem die Leitlinien im Alltag spürbar werden sollen, wurde das Feedbackgespräch im Anschluss vorgestellt.

Neben den Führungskräften sollten natürlich auch den Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Maßnahmen zur Vereinheitlichung und Verbesserung der Führung vermittelt werden. Daher wurden sie zunächst im Rahmen einer Betriebsversammlung über das Führungsleitbild informiert und kurze Zeit später – im Rahmen einer stark dialogorientierten Veranstaltung – über das neue Feedback-Gespräch.

Positiv besetzte Feedbackgespräche

Der nächste Schritt, die Durchführung der Feedback-Gespräche steht aktuell an. Sowohl die Erfahrungen aus den Führungskräfte-schulungen als auch die ersten Reaktionen der Mitarbeiter im Rahmen der Informationsveranstaltung lassen erwarten, dass die Gespräche von dem Gros der Beteiligten als positiv empfunden werden: So haben bei einer Umfrage im Rahmen der Informationsveranstaltungen rund 91 Prozent aller Mitarbeiter das neue Feedback-Gespräch spontan bereits als „sehr positiv“ beziehungsweise „positiv“ bewertet. Mit der Vereinheitlichung und Verbesserung der Führung wäre ein weiterer Meilenstein zur Umsetzung der Unternehmensvision erreicht. Insgesamt ist es in diesem Prozess auf besondere Weise gelungen, auf der Basis einer klaren Vision und mithilfe starker Bilder und Metaphern, Veränderungen systematisch voranzutreiben, den Beteiligten damit eine klare Linie aufzuzeigen und so nach und nach Akzeptanz für den komplexen Veränderungsprozess zu erzeugen.



Autorin
Susanne Tertilt,
Geschäftsführerin, strategie M
Unternehmensberatung,
susanne.tertilt@strategie-m.de



Autorin
Dr. Katja Thillmann,
Beraterin, strategie M
Unternehmensberatung,
katja.thillmann@strategie-m.de