

# Ein Schwabe geht über Grenzen

**PRAXIS.** Aus dem schwäbischen Familienbetrieb Marquardt wurde im Laufe der Jahre ein internationaler Player mit 8.000 Mitarbeitern. Das erforderte einen Kulturwandel.

Von **Patrick Lubbers**

Eigentlich lief es gut bei der Marquardt GmbH, Hersteller von elektromechanischen und elektronischen Schaltern und Schaltsystemen mit Stammsitz in Rietheim, Baden-Württemberg. Die Krise von 2008/2009 war überwunden, das Unternehmen wuchs wieder, Umsatz und Mitarbeiterzahlen stiegen. Standorte in Asien, Nordafrika, Nordamerika waren entstanden und wurden ausgebaut. Marquardt, das vor neunzig Jahren mit wenigen Mitarbeitern gegründete schwäbische Familienunternehmen, war mit seinen mittlerweile 8.000 Arbeitnehmern zum erfolgreichen Global Player geworden.

Schaute man jedoch hinter die Kulissen, dann wurde schnell offensichtlich, dass die gegenwärtige Kultur nicht dazu angetan war, das expandierende Unternehmen dauerhaft und nachhaltig zu steuern. Denn: Reibungsverluste innerhalb der Teams und Konflikte bedrohten die Nachhaltigkeit des Erfolgs. Diskussionen wurden scheinbar um des Diskutierens willen geführt, Entscheidungen verschleppt, in Silos gedacht.

In dieser Situation erkennt Dr. Harald Marquardt, geschäftsführender Gesellschafter der Marquardt GmbH, dass nur über eine zielgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können und das Unternehmen zukunftsfähig gemacht werden kann.

Während eines Führungskräfte-Workshops Anfang 2010 erklärt Marquardt sein Vorhaben: „Wenn wir uns in der globalen Geschäftswelt weiterhin erfolgreich präsentieren wollen, dann müssen wir ab sofort weg von unserem zentralistischen Denken und dem direktiven Umgang. Die Kultur, die es ermöglicht hat, Marquardt bis zum gegenwärtigen Stand zu entwickeln, wird nicht die Kultur sein, die uns auch in den nächsten Jahrzehnten weiter tragen kann.“ Der Geschäftsführer formulierte klar, was seiner Ansicht nach für einen weiteren Erfolg notwendig war: eine netzwerkartige, kompetenzbasierte Zusammenarbeit und wertschätzender Umgang miteinander. Noch in derselben Sitzung formuliert er seinen Auftrag: „Wir brau-



Klein gestartet Ende der 20er Jahre, beschäftigt Marquardt heute 8.000 Mitarbeiter weltweit. Das Bild links zeigt die Schalterherstellung 1958, das rechte die Produktion heute. Doch der Wandel erfasst weit mehr als die Produktion.



chen eine neue Unternehmenskultur. Mir ist bewusst, dass ein Wandel seine Zeit braucht. Dennoch: Bis 2015 sollten wir es geschafft haben.“

### Zugpferde und begleitende Partner

Unternehmensintern mit der Umsetzung des Projekts beauftragt wurde der Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung, Dr. Ludger Schöcke. Nachdem die grundsätzlichen Entscheidungen gefallen waren, gab es zwei Herausforderungen: Erstens, finde in der Organisation die Zugpferde. Und zweitens, finde einen geeigneten Partner.

Die Wahl des externen Beratungsunternehmens fiel auf Lubbers GmbH, weil wir zum einen die Anforderungen an Größe und internationale Ausrichtung der Mitarbeiter erfüllten, zum anderen, weil wir schon bei anderen gemeinsamen Projekten mit Marquardt beweisen konnten, dass unsere Werte und Arbeitsüberzeugungen denen von Harald Marquardt und Ludger Schöcke am nächsten kommen. Bei der Suche nach den Zugpferden wurde Schöcke in der ersten Führungsebene schnell fündig – seine grundlegende Idee war, die obersten 13 Führungskräfte von Anfang



### VIDEO

In unserer App sehen Sie den im Training eingesetzten Film „Unternehmen 2.0“

an einzubeziehen. In drei moderierten Workshops erarbeiten die Führungskräfte ein Kompetenzmodell. Dabei ging es um die Auswahl und Definition der zur Erreichung der strategischen Ziele notwendigen Kompetenzen und die Beschreibung des beobachtbaren und erwarteten Verhaltens.

### Schwächen und Stärken

Im nächsten Schritt nahmen 120 Führungskräfte des internationalen Managements (Ebene eins bis drei und die Geschäftsführung) an Assessments teil, um die individuellen und die kollektiven Stärken und Schwächen auf Basis des Kompetenzmodells zu identifizieren. Zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens wandte sich Personalentwickler Schöcke mit dem Team der

Führungskräfte aus Deutschland, USA, China, Rumänien, Tunesien und Mexiko zunächst den kollektiven Stärken (Fachwissen) und Schwächen (insbesondere Kommunikation, Geben und Annehmen von Feedback, fehlende Emotionalität in der Führung) des Managements zu. Diese ließen sich in zwei Themenblöcken zusammenfassen. Der erste Themenblock beinhaltet die kulturellen Themen wertschätzende Kommunikation, Feedback, kollegiale Beratung, Übernahme von Verantwortung und Emotionalität in der Führung. Im zweiten Themenblock fanden sich die fachlichen Themen Führung, Erfolg, Veränderung und Netzwerke.

Im Mittelpunkt der Kulturveränderung stand die Trainingsreihe „Zur Sache Führung“. Sie bestand aus insgesamt vier Modulen mit den im Workshop identifizierten Schwerpunktthemen sowie einem Modul, das ausschließlich der Sicherung der Nachhaltigkeit dient. Die kulturellen Themen finden sich durchgängig und wiederholend in jedem der Module wieder. Besonderen Wert wurde im Kultur- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramm auf den Transfer und die nachhaltige Verankerung der wesentlichen Themen im Unternehmen gelegt. Das wurde unter anderem durch dauerhafte Coaching-Beziehungen, die die Führungskräfte untereinander eingegangen sind, die Vernetzung aller Führungsebenen und die vernetzte Arbeit an eigenen Fällen aus dem Unternehmensalltag sichergestellt. (Die Ziele und den Aufbau der einzelnen Module finden Sie im Kasten.)

### Die Herausforderungen

Als wir das Projekt begonnen hatten, ahnten wir schon, dass die eine oder andere zusätzliche Herausforderung auf dem Weg liegen würde. Mit Widerstand hatten wir gerechnet. Damit, dass das Einüben von sogenannten „Soft Skills“ nicht jedermanns Sache ist, auch. Nicht wirklich gerechnet hatten wir mit der Nachdrücklichkeit im Treiben der Geschäftsführung.

## ERFOLGSGEHEIMNISSE

### Wie Akzeptanz geschaffen wurde

Fünf Kriterien zeigten sich beim Kulturwandel der Marquardt GmbH als erfolgsgestimmend. Ein weiteres Erfolgsgeheimnis lautet: **Langen Atem haben.**

- Zugpferde für das Projekt identifizieren, Chefs der Dependancen mitnehmen.
- Kultur vorleben: Vertrauen, Klarheit, Wertschätzung, Kommunikation und Feedback sind die Grundbedingungen für einen Wandel, den alle mitgehen.
- Bremser und Skeptiker überzeugen, Hürden wie der nur langsame Erfolg und die Mehrbelastung durch die Trainings offen nennen.
- Einbindung der ausländischen Führungskräfte als Multiplikatoren und Trainings in den Außenstandorten, um die Kultur zu internationalisieren.
- Wichtig für Zentralpersonal ist die Auswahl des Partners als Begleitung im Veränderungsprojekt.

## TRANSFERMASSNAHMEN

## Nachhaltige Trainingsmodule

Die Module der Trainingsmaßnahme wurden im engen Schulterschluss mit der Geschäftsführung und der Personalentwicklung entwickelt. Ihre Ziele wurden den Anforderungen an die Führungskräfte angepasst.

**Teaming:** Nach dem Startmodul „Führung“ setzen die Teilnehmer mit einem beliebigen der drei anderen Module ihr Training in Vierer-Lerngruppe aus unterschiedlichen Führungsebenen und Fachbereichen fort. Da sie immer wieder auf andere Lerngruppen trafen und sich so vernetzten, kannten sich am Ende des Programmes alle 120 Teilnehmer.

**Reizerhaltung:** Der straffe Zeitplan von 18 Monaten für alle Führungskräfte ermöglichte es, dass stets frisch geschulte Führungskräfte in das Unternehmen zurückkamen und ihr Wissen und die Energie in die gesamte Mannschaft einbringen konnten.

**Starke Einheiten:** Nachhaltigkeit gewährleisten die auch nach den Trainings weiter bestehenden Coaching-Beziehungen. In ihnen werden die Trainingsinhalte und deren Umsetzung im Unternehmensalltag besprochen und gefestigt.

**Über den Tellerrand schauen:** Im Modul D (Arbeiten in Netzwerken) erhielten die Teilnehmer ergänzend zum Training den Videofilm „Unternehmen 2.0 – Ein Film über (soziale) Netzwerke und ihren Einsatz im Unternehmenskontext“.

**Vernetzung:** Ebenfalls im Modul D (Netzwerke) haben sich Teilnehmer zu Communities zusammengeschlossen, die firmeninterne Themen wie etwa „Marquardt 2.0“, „Leadership Best Practice“ oder „intranetbasierte Projekträume“ vorantreiben.

**Information:** Neben den Handouts, die die theoretischen Hintergründe erläutern, erhielten die Teilnehmer Lernkarten mit den wesentlichen Inhalten. Darüber hinaus haben wir während eines jeden Moduls kontinuierlich ein aktuelles Fotoprotokoll von vorbereiteten sowie von vor Ort erarbeiteten Flipcharts und Pinnwänden erstellt.

**Zusammen (Teil-)Erfolge feiern:** Am Ende der Modulreihe wurde der Gesamterfolg gefeiert. Es wurden aber auch Themen identifiziert, die als nächstes anzugehen waren.

**Disziplin und Spaß bedeuten Professionalität:** Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Trainingsreihe war die Mischung fachlicher Lerninhalte mit kreativen Momenten. Neben einer kabarettistischen Vorstellung der angestrebten Lernkultur wurde beispielsweise auch das Wegbrechen eines Absatzmarktes mit den Teilnehmer simuliert. Dies stärkte die Bereitschaft zur Aufnahme neuer Denkanstöße.

Einerseits waren wir froh über die damit verbundene, erhebliche Unterstützung im Prozess, andererseits standen wir so auch unter dem Druck, so schnell es geht greifbare Erfolge aufzuzeigen, auch wenn allen klar war, dass das „Einüben“ einer neuen Unternehmenskultur seine Zeit braucht. Letztlich zeigten sich die Erfolge erst, nachdem ein Großteil der Führungskräfte bereits mehr als die Hälfte der Trainingstage investiert hatte. Doch auf beiden Seiten bestand Vertrauen, dass die richtigen Maßnahmen umgesetzt werden und eine hohe Bereitschaft zur dauerhaften Unterstützung des Gesamtprozesses.

Als schwierig erwies sich zu Beginn die Kommunikation. In einem ingenieurgetriebenen Unternehmen Prozesse zu vermitteln, die nicht in Zahlen, Daten, Fakten gemessen werden können, ist eine Herausforderung für alle. Für die Führungskräfte, deren Einkommen vom Erfolg in einzelnen Projekten abhängt, lag die Herausforderung darin, den Kulturprozess auf Prio eins zu setzen. So hat mancher unter der Doppelbelastung gestöhnt und den Prozess und die damit zusammenhängenden Trainingsmaßnahmen als zusätzliche Belastung empfunden. Das besserte sich, als die Führungskräfte merkten, dass die im Training eingeübten Verhaltensweisen den Arbeitsalltag sehr erleichterten.

Überraschend leicht fiel dagegen die Integration der Auslandsgesellschaften. Alle deutschsprachigen Führungskräfte aus den Auslandsgesellschaften waren zu den Trainings in Rietheim eingeladen und sind als Multiplikatoren in ihr Heimatland zurückgekehrt. Ein General Manager war so überzeugt, dass er gleich vor Ort mit eigenen Trainern loslegen wollte. Als Teilnehmer konnte er die Komplexität der Umsetzung der Trainings in der geforderten Qualität natürlich nicht erkennen – das mussten wir transparent machen.

### Erfahrungen und Erfolge

Es ist kaum vorstellbar, welchen logistischen Aufwand es erfordert, 120 Füh-

rungskräfte in mehreren Modulen in relativ kurzer Zeit an unterschiedlichen Orten zu trainieren. Doch es lohnt sich, denn erste Effekte können relativ unmittelbar erlebt werden: HR-Bereich und Personalentwicklung haben gesehen, wie die Führungskräfte ihr Verhalten verändert haben, wie sie die neue Kultur, zunächst holprig, zunehmend aber immer sicherer vorlebten. Sie haben erlebt, wie Klarheit an Stelle der „Um-den-heißen-Brei-Kultur“ getreten und das Vertrauen gewachsen ist. Die Führungskräfte konnten beobachten, wie durch

Kommunikation, Information und Feedback die Wertschätzung untereinander steigt. Wir alle haben gelernt, wie aus Skeptikern Treiber des Kulturprozesses geworden sind, und wir erfuhren, dass manche ablehnende Haltung sich allein dadurch geändert hat, dass den Menschen zugehört wurde.

Eine immer wieder im Zusammenhang mit dem Thema Kulturwandel propagierte Theorie hat sich zur Gewissheit verdichtet: Ein solches Projekt ist nur dann wirklich erfolgreich zu gestalten, wenn es von der Geschäftsführung getra-

## BILDERGALERIE

Einzelne Szenen und die Module des Trainings sehen Sie in der Personalmagazin-App.

gen und radikal und konsequent verfolgt wird. Marquardt und sein Führungsteam haben mit ihrer Kompromisslosigkeit dafür gesorgt, dass das Umsetzungsteam um die Personalentwicklung und das Beraterteam erfolgreich arbeiten konnten.

### Ergebnisse und neue Ziele

Schon nach kurzer Zeit meldeten uns die Personalverantwortlichen zurück, dass der Kulturwandel spürbar wurde. Ganz offensichtlich wurde das beim Blick auf die Meetingkultur. Besprechungen laufen heute wesentlich effizienter, die Zusammenarbeit der Führungskräfte funktioniert besser. Sie vertrauen einander, erproben die neuen Methoden und Fähigkeiten, gehen unbefangener aufeinander zu – man hat sich in den Workshops ja bereits mit allen Stärken und Schwächen kennengelernt. Das einheitliche Führungsverständnis macht es möglich, dass sich das Unternehmensklima nicht nur in der Firmenzentrale deutlich verbessert. Aus unterschiedlichen Regionen der Welt kommen Mails mit Berichten über die neue Art der Zusammenarbeit. Besonders stolz macht uns, dass das Projekt mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis 2014 in Bronze ausgezeichnet wurde.

All diese Erfolge haben die Geschäftsführung veranlasst, in die nächste Phase der Kulturveränderung zu investieren. Geplant ist ein „Pitstop“ als Großgruppe, in dem das Training reflektiert und neue Vorhaben erarbeitet werden und ein „Leadership Check-Up“, in dem die Personalentwicklung mit der jeweiligen Führungskraft individuell die persönliche Entwicklung im Hinblick auf den Kulturwandel überprüft. ■



**PATRICK LUBBERS** ist Berater bei der Lubbers GmbH, die den Wandel bei Marquardt begleitet hat.

## 14. Kienbaum Jahrestagung

21. Mai 2015 in Ehreshoven bei Köln

# HR in the red zone.

Wie Personaler jetzt punkten.



Am 21. Mai findet die 14. Kienbaum Jahrestagung in Ehreshoven bei Köln statt.

- » Diskussion über aktuelle Fragen rund um Mensch und Organisation sowie Transformation mit HR-Experten von der Deutschen Telekom, Sky Deutschland, Talanx, GfK u. a.
- » **Thematische Schwerpunkte sind u. a.:** HR Goes Digital | Erfolgsgeschichte Familienunternehmen | Generation Y trifft Wirtschaft 4.0: Wie der Wandel in Werten und Wertschöpfung die Arbeitswelt verändert
- » **Keynote Speeches:** Disruption der Geschäftsmodelle: Unternehmen der Zukunft. | Chancen und Risiken einer kommenden Revolution – wie das Digitale alles verändern wird und warum das gut sein kann.

Neben Workshops und einem Future Lab begrüßen wir in diesem Jahr drei hochkarätige Keynote Speaker: Thomas Sattelberger, Vorsitzender der BDA-/BDI-Initiative „MINT Zukunft schaffen“ und der „HR-Alliance“, Daniel Domscheit-Berg, Internetaktivist und ehemaliger Sprecher WikiLeaks, und Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer Kienbaum Consultants International GmbH.

Weitere Informationen zu Tagungsprogramm und Anmeldung finden Sie unter [ehreshoven.kienbaum.de](http://ehreshoven.kienbaum.de).

Wir freuen uns auf Sie!

# „Verordnen geht nicht“

**INTERVIEW.** Exzellente Zusammenarbeit, national wie international, soll die Zukunft von Marquardt sichern. Ludger Schöcke setzt dazu auf eine Kultur der Wertschätzung.

**personalmagazin:** Das Projekt „Kulturwandel“ bei Marquardt läuft jetzt seit fünf Jahren – was hat sich seitdem geändert?

**Ludger Schöcke:** In erster Linie die Zusammenarbeit. Es wird viel mehr aufeinander eingegangen, es wird viel mehr geschaut, wie Dinge gemeinsam gemeistert werden können. Wir sind zwar immer noch nicht dort, wo ich unsere Kultur gerne hätte, aber ganz allgemein haben sich die Stimmung und die Effizienz in Sitzungen und Besprechungen erheblich verbessert.

**personalmagazin:** War das das Ziel?

**Schöcke:** Wir hatten uns zum Ziel gesetzt, nicht nur innerhalb Deutschlands, sondern weltweit besser zusammenzuarbeiten. Der Wandel, der sich in unserem Unternehmen weltweit vollzieht, spiegelt sich in dem, was wir in Riethem beobachten können: Bei uns sind es die einzelnen Abteilungen eines Bereichs oder auch die Bereiche, die nun anders miteinander arbeiten, weltweit sind es die verschiedenen Standorte, die jetzt besser zusammenarbeiten können.

**personalmagazin:** Ist also verbesserte Teamarbeit der Schlüssel für internationalen Erfolg?

**Schöcke:** Ich denke schon, dass die veränderte Zusammenarbeit der wesentliche Stellhebel ist. Schlechte Kommunikation und Reibungsverluste bei der Zusammenarbeit sind oft der Grund für Ineffizienz, Zeitverlust und zuletzt Verschwendung. Meine Erfahrung ist: Wird an diesen Stellen gearbeitet, wird das Gesamtergebnis besser.



**DR. LUDGER SCHÖCKE** ist Leiter Personal- und Organisationsentwicklung bei der Marquardt GmbH in Riethem.

**personalmagazin:** Sie arbeiten in einem schwäbischen Traditionsunternehmen, das ist eine besondere Ausgangslage: Viele Mitarbeiter sind schon sehr lange, teilweise in zweiter oder dritter Generation im Unternehmen, die Strukturen sind gewachsen. Ist es hier ein besonderes Problem, eine neue Kultur zu verordnen?

**Schöcke:** Verordnen geht nicht. Letztlich können Sie die Mitarbeiter nur überzeugen. Nun ist es zugegebenermaßen schwierig, Mitarbeiter, die die vergangenen zwanzig Jahre in dem Glauben, sehr erfolgreich zu sein, immer das Gleiche gemacht haben, davon zu überzeugen, dass jetzt alles anders gemacht werden soll. Das wird nur gelingen, indem sie Erfolge generieren: Die Mitarbeiter

müssen merken, dass sich etwas ändert und dass sie mit diesen Veränderungen selbst, in ihrer eigenen Arbeitsumgebung mehr Erfolg haben.

**personalmagazin:** Sie sagen, „Verordnen geht nicht“. Nun haben wir in der Einleitung zu diesem Titelthema die These von Professor Werner Widuckel, ein Kulturwechsel habe immer auch mit Macht zu tun. Können Sie dem nicht zustimmen?

**Schöcke:** Doch, das stimmt natürlich auch. Sie brauchen jemanden, der den Kulturwandel protegiert. Eine Geschäftsführung, die vorne steht und sagt: „Wir brauchen das“. Doch zur Umsetzung, im zweiten Schritt, müssen die Mitarbeiter selbst erfahren, was ein Wandel bringt. Es braucht also beides: zum einen eine Zugfigur, zum anderen die Möglichkeit, die Änderungen nachzuvollziehen und selbst zu erleben.

**personalmagazin:** Wo haben Sie dafür bei der Einführung des Wandels angesetzt?

**Schöcke:** Dazu hatten wir die Trainings. In den Trainings erfahren und erleben die Mitarbeiter Möglichkeiten, sich anders zu verhalten. Das Erlernte wird dann von den Trainings in das tägliche Doing übertragen. Doch dazu braucht es eine kritische Masse an Personen, die diese Erfahrung gemacht haben. Mit nur zehn Leuten funktioniert das nicht.

**personalmagazin:** Und wie viele Personen bildeten diese notwendige Masse?

**Schöcke:** Wir gehen bei dem Projekt von oben nach unten. Wir hatten als erstes mit den drei Ebenen unterhalb der Ge-

schäftsführung und den drei Ebenen unter ihr gearbeitet, das sind 120 Führungskräfte, denen wir anhand von alternativen Verhaltensweisen erklären, wie wir uns den Kulturwandel vorstellen. Jetzt sind wir soweit, dass wir diese Trainings in unseren Trainingskatalogen den Mitarbeitern der Ebene vier, also den Teamleitern und allen anderen anbieten. Damit vergrößern wir nochmals die Masse an Leuten, die eine Idee von unseren Vorstellungen der Zusammenarbeit haben.

**personalmagazin:** Was ist mit Mitarbeitern, die in diese neue Kultur nicht reinpassen oder sie sogar ablehnen?

**Schöcke:** Wir haben durchaus auch Führungskräfte, die die veränderte Kultur als „das ist nicht mehr meine Kultur“ ablehnen. Dazu gibt es mehrere Varianten: Die einen passen sich trotzdem an. Die anderen gehen. Und eine dritte Gruppe fängt an, sich zu wehren oder zu blockieren.

**personalmagazin:** Wie reagiert die Personalführung darauf?

**Schöcke:** Wir reden mit diesen Leuten. Wir versuchen, ihnen begreiflich zu machen, dass sie die neue Kultur mittragen müssen. Denn andernfalls können sie die Funktion, die sie bisher ausüben, nicht mehr zufriedenstellend ausfüllen. Doch das ist die Ausnahme.

**personalmagazin:** Hat sich nun das Stellenprofil bei Marquardt geändert? Achten Sie bei Einstellungen mehr darauf, ob die Mitarbeiter zur neuen Kultur passen?

**Schöcke:** Wir hängen das Thema Kultur ja an bestimmten Kompetenzen auf, wie Kommunikation, Konfliktmanagement oder Zielorientierung. Heute wird bereits beim Bewerbungsgespräch die Erfüllung der Kompetenzen relevant. Wir haben alle 120 Führungskräfte deshalb auch zum Thema „Einstellungsgespräch führen“ trainiert. Ziel war, dass sie die Bewerber mit den gesuchten Kompetenzen im Vorstellungsgespräch

erkennen. Das ist eine der flankierenden Maßnahmen, um sicherzustellen, dass diese neue Kultur das Unternehmen weiter durchdringt.

**personalmagazin:** Ist der Kulturwandel bei Marquardt damit abgeschlossen?

**Schöcke:** Sicherlich nicht, die Kultur wird sich ja auch weiterentwickeln. Kulturwandel ist eine langfristige Geschichte. Als Minimum wird man wohl drei bis fünf Jahre ansetzen, es kann aber auch zehn Jahre dauern.

**personalmagazin:** Was sind die nächsten Schritte?

**Schöcke:** In der horizontalen Ebene soll unsere Kulturveränderung weiter ins Ausland getragen werden, zum Beispiel nach China. Wir haben dort und in Rumänien die ersten Trainings gemacht, sind jetzt in der Planung für die USA, wo

sondern auch die Zusammenarbeit der Standorte in den verschiedenen Ländern immer netzwerkartiger ausbauen.

**personalmagazin:** Ihr Kulturwandel ging von Missständen in der Zusammenarbeit innerhalb der Teams aus. Setzen Sie denn voraus, dass diese Missstände im Ausland auch herrschen? Die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern könnte doch in anderen Ländern, insbesondere anderen Kontinenten ganz anders sein.

**Schöcke:** Leider nein. Letztlich sind es immer wieder dieselben menschlichen Grundmuster, nach denen Kollegen zusammenarbeiten oder mit denen sie sich eben gegenseitig die Arbeit erschweren. Unabhängig vom Land, unabhängig vom Unternehmen. Das bestätigt sich auch immer wieder, wenn ich mich mit Kollegen anderer Unternehmen austausche. Anfangs waren wir uns in diesem Punkt

---

„Wir haben durchaus auch Führungskräfte, die die veränderte Kultur als ‚nicht mehr meine Kultur‘ ablehnen. Mit diesen Leuten müssen wir reden.“

---

auch die Mexikaner teilnehmen sollen. Jetzt wird es also richtig international.

**personalmagazin:** Werden die deutschen Führungskräfte weiter dabei sein?

**Schöcke:** Ja, geplant ist, alle neuen Führungskräfte in die internationalen Trainings einzubinden. Also werden wir jede neue Führungskraft dorthin schicken, wo gerade ein Führungskräfte-Training stattfindet. Das kann eine rumänische Führungskraft sein, die beispielsweise in die USA geht, das kann eine neue Führungskraft am Standort Rietheim sein, die das Training in China mitmacht. Sinnvollerweise wird das mit anderen Aufgaben am ausländischen Standort verbunden werden. Damit wollen wir nicht nur den Inhalt weiter verbreiten,

auch nicht ganz sicher. Doch die spannende Erfahrung war: Die Trainings in China und in Rumänien haben genau so funktioniert wie bei uns in Deutschland.

**personalmagazin:** Haben Sie sich selbst mit der Unternehmenskultur verändert?

**Schöcke:** Bestimmt. Mir sind viele Sachen sehr viel klarer geworden, zum Beispiel, wie viel Einfluss der wertschätzende Umgang miteinander auf die Unternehmenskultur hat. Letztlich hängt der Erfolg des Kulturwandels von der Fähigkeit ab, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter wie des Unternehmens zu schauen und hier die größtmögliche Schnittmenge zu finden. ■

---

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.