

## Die Teilnehmer

- Ludger Baten**, Rheinische Post, Redaktionsleiter Neuf-Grevenbroicher Zeitung
- Dominik Baum**, C. Thywissen GmbH, Geschäftsführer
- Tom Bender**, Rheinische Post, Geschäftsführer
- Dirk Brügge**, Rhein-Kreis Neuss, Kreisdirektor
- Christoph Buchbender**, RheinLand Versicherungsgruppe, Vorstandsmitglied
- Benedict Dahlmann**, Autohaus Louis Dresen GmbH, Geschäftsführer
- Corinna Dönges**, St. Augustinus-Kliniken, Leiterin Marketing und Unternehmenskommunikation
- Dr. Ernst Grigat**, Currenta GmbH&Co.OHG, Leiter Chempark Dormagen
- Stefan Kirchhartz**, Gärtner Pötschke GmbH, Leiter Marketing und Einkauf
- Thomas Kolvenbach**, Comco Leasing GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter
- Benjamin Küsters**, Gartenhof Küsters GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter
- Dr. Alfred Laufenberg**, Laufenberg Immobilien, Inhaber
- Dr. -Ing. Jochen Luft**, Pierburg GmbH, Plant Manager Niederrhein
- Stefan Meiser**, Sparkasse Neuss, Direktor Unternehmenskommunikation
- Rainer Mellis**, Volksbank Düsseldorf Neuss eG, Sprecher des Vorstandes
- August Pollen**, allrounder mountain resort gmbh & co. kg, Geschäftsführender Gesellschafter
- Stefan Rieck**, Rieck Logistik-Gruppe, Geschäftsführer
- Thorsten Schellenberg**, KBHT Kalus & Hilger, Wirtschaftsprüfer
- Michael Schmuck**, Sparkasse Neuss, Vorstandsvorsitzender
- Dr. Matthias Schubert**, TÜV Rheinland, Geschäftsführer
- Horst Thoren**, Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH, Stellvertretender Chefredakteur
- Reinhard Van Vlodrop**, EGN Entsorgungsgesellschaft Niederrhein mbH, Geschäftsführer
- Ulf Wagner**, Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH, Verlagsleiter Neuss
- Dr. Frank Weber**, Nestlé Deutschland AG, Thomy Werk Neuss, Werksleiter
- Dieter Welsink**, medicoreha Welsink Rehabilitation GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter
- Anton Werhahn**, Wilh. Werhahn KG, Sprecher des Vorstandes
- J.-Andreas Werhahn**, Werhahn Stiftung
- Stefan Zelling**, Gemeinnützige Wohnungs-Genossenschaft e.G., Vorstand
- Dr. Frank Zils**, Jansen-Cilag GmbH, Direktor Human Resources, Mitglied der Geschäftsleitung
- Jutta Zülow**, Zülow AG, Vorstand
- Moderation:** José Macias



Beim Thema Unternehmenskultur geht es zunächst um die sogenannten weichen Faktoren. Doch schnell kann sich eine gute wie auch eine schlechte Unternehmenskultur real auf den Erfolg eines Betriebes auswirken, zeigten die Teilnehmer des 6. Neusser RP-Unternehmerforums „Zukunft unternehmen“ in ihren Diskussionen auf. Diesmal traf man sich in der Sparkasse Neuss. FOTOS: ALOIS MÜLLER

## UNTERNEHMENSKULTUR

# Unternehmen müssen sich ändern

Krisensituationen und Veränderungsprozesse sind besondere Prüfsteine für die Unternehmenskultur. Darin waren sich die Teilnehmer des RP-Unternehmerforums „Zukunft unternehmen“ einig. Zum sechsten Mal haben sich Vertreter großer und mittelständischer Unternehmen aus der Region Neuss getroffen, um sich über Themen auszutauschen, die für die Wirtschaft der Region von Bedeutung sind.

VON NORBERT OPFERMANN

Der Fachkräftemangel und die Ansprüche der „Generation Y“ zwingen Unternehmen, ihre Unternehmenskultur an den Zeitgeist anzupassen. Die jungen Leute von heute haben ganz andere Vorstellungen von Arbeit und persönlicher Selbstentfaltung als früher, wie viele Jugendstudien zeigen. Aber die so genannten „alten Werte“ wie Wertschätzung, Respekt, Vertrauen und vor allem der Zusammenhalt in Krisen haben sich längst nicht überlebt – sie sind immer noch die Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Was passiert, wenn die Unternehmenskultur nicht funktioniert, hat der Diesel-Skandal bei VW nur zu deutlich gezeigt. In einem Klima der Angst wurde sogar zu Manipulationen einer Software gegriffen. Ein hochaktuelles Thema also, das die Teilnehmer des sechsten Unternehmerforums „Zukunft unternehmen“ in Neuss diesmal auf die Agenda gesetzt hatten. Die Auswahl des Tagungsorts passte dazu ideal: Die Sparkasse Neuss hat sich auf die Fahnen geschrieben, bis 2020 zum Top-Arbeitgeber der Region zu werden.

Dazu soll sich die Unternehmenskultur gravierend ändern (siehe Artikel auf dieser Seite). „Wie wichtig ist Unternehmenskultur als strategischer Faktor?“ lautete das spannende Motto des Abends. Bei den Antworten wurde deutlich, dass man hier zwischen mittelständischen Unternehmen und Großbetrieben unterscheiden muss. Nicht alles, was wünschenswert ist, lässt sich auch in kleinen und mittelständischen Betrieben so ohne weiteres umsetzen. Jutta Zülow, Inhaberin des mittelständischen Handwerksunternehmens Zülow AG, bezweifelte, ob man jeden Trend mitmachen müsse: „Die Ansprüche der Menschen verändern sich, aber letztendlich bestimmt der Kunde oder in der Industrie der Produktionsablauf die Arbeitszeit. Wie lassen sich da Alternativen und Sabbaticals umsetzen?“

Dr. Jochen Luft (Pierburg GmbH) plädierte dafür, die Unternehmenskultur zeitlich und regional fortlaufend anzupassen: „Weil sich die Gesellschaft ändert, muss sich auch die Unternehmenskultur ändern.“ Benjamin Küsters (Gartenhof Küsters GmbH) ergänzte dies: „Für die ‚Generation Y‘ nicht mehr Statussymbole wie ein besonders großer Firmenwagen zählen. ‚Neue Führungskräfte bringen neue Ideen mit. Das darf man nicht verhindern, wenn man die Mitarbeiter halten will“, stellte Küsters fest. Dr. Alfred Laufenberg (Laufenberg Immobilien) widersprach dem: „Ich halte viele verschiedene Kulturen in einem Unternehmen für problematisch. Beim Umgang mit Kunden muss man einfach gewisse Standards setzen.“ Thomas Kolvenbach (Comco Leasing GmbH) unterstützte diese Aussage: „Mehrere Kulturen in einem Unternehmen führen zu unterschiedlichen, oft nicht gewollten, unterschiedlichen Ergebnissen.“ Dieter Welsink (medicoreha Welsink Rehabilitation GmbH) sagte: „Wir definieren unsere Unternehmensvision immer wieder von neuem und suchen uns die passenden Mitarbeiter. In kleinen Unternehmen menscht es

**„Erst der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern gibt Wertschätzung zurück“**

**„Es gibt viele verschiedene Rädchen, da muss eins ins andere passen“**

## „Inspirierende Vision für Mitarbeiter und Kunden“

(jgr) Wenn es um das Thema Unternehmenskultur geht, kennt sich Michael Schmuck aus wie derzeit wohl wenige sonst. Als er 2010 Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Neuss wurde, leitete er einen Kulturentwicklungsprozess ein, der das gesamte Institut mit seinen über 1200 Mitarbeitern grundlegend verändern sollte. Die Ziele fasst das Motto „Menschen erfolgreich machen“ prägnant zusammen: „Das ist eine inspirierende Vision für Mitarbeiter und Kunden.“ Die Sparkasse sieht er prädestiniert für einen solchen Kulturwandel, der Antwort auf die Sinnfrage gebe. Denn zum einen sind die öffentlichen rechtlichen Institute per Satzung dem Gemeinwohl verpflichtet, fördern aus ihren Ge-

winnen gesellschaftliche Projekte. Zudem verschaffen sie in ihrem Kerngeschäft Nutzen für die Region, in der sie beheimatet sind, betont Schmuck. Denn zu ihren wichtigsten Aufgaben zähle die Förderung der Wirtschaft vor Ort. „Diese Ziele sollen nun noch stärker in der Unternehmenskultur verankert werden. Konkret heißt das: Weg von einem „transaktionalen“ Führungsstil, der mit Anreiz- und Sanktionssystemen arbeite, hin zu einem „transformativen“ Ansatz, der auf individuelle Behandlung, intellektuelle Stimulanz und Inspiration setze, erklärt Schmuck.

„Den Wandlungsprozess setzte die Sparkasse professionell auf. Ein Berater begleitet die Arbeit, Mitarbeiterbefragungen messen Ergebnisse. Al-

leiner schon die Teilnehmerquote signalisiere den Erfolg, freut sich der Vorstandsvorsitzende: Bei der ersten zu Beginn des Prozesses beteiligten sich 69 Prozent – ein üblicher Wert. 2012 war es bereits 85 Prozent und 2014 sogar 89 Prozent. „Zudem gab es signifikant bessere Bewertungen der Mitarbeiter zu fast allen Führungsdimensionen“, sagt Schmuck.

In Workshops wirken die Mitarbeiter an der weiteren Umsetzung mit. Teil des Wandels ist eine neue Veränderungskultur: „Wir trainieren die Bereitschaft zum Wandel“, erklärt der Sparkassenchef, der die ganze Branche vor einer ungewissen Zukunft sieht. Ein Ziel hat die Sparkasse Neuss nun aber klar vor Augen: „Wir wollen 2020 bei Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit überdurchschnittlich sein.“ Und am besten den Branchenwettbewerb „Beste Arbeitgeber Deutschlands“ gewinnen. Mustersparkasse im Deutschen Sparkassen- und Giroverband sind die Neusser bereits.

## Unternehmerforum gibt Impulse

(jgr) Als Tom Bender, Geschäftsführer bei der Rheinischen Post, die Gäste zum 6. Neusser RP-Unternehmerforum „Zukunft unternehmen“ in den Räumen der Sparkasse Neuss begrüßte, konnte er auf eine erstaunliche Wirkung des 5. Forums und damit auf die Strahlkraft der Veranstaltungsergebnisse verweisen.

Im November hatten die Neusser Unternehmer vereinbart, ein Projekt auf die Beine zu stellen, das die Integration junger Flüchtlinge fördert. Den Anstoß dazu hatte Anton Werhahn, Vorstandssprecher der Neusser Traditionsfirma Wilh. Werhahn KG gegeben. Daraus entstand die Initiative „Kompass D“, ein Zusammenschluss von Unternehmen aus dem Rhein-Kreis Neuss in Zusammenarbeit mit der Stadt Neuss

und dem Rhein-Kreis. Jetzt konnte J.-Andreas Werhahn, Mitglied im Lenkungskreis, erste Erfolge bekanntgeben. Die Unternehmen haben bereits Startkapital in Höhe von 290.000 Euro zur Verfügung gestellt und dem Neusser Thomy-Werk der Nestlé Deutschland AG initiiert und wird seither von weiteren Unternehmen unterstützt. So richtete jetzt die Sparkasse Neuss die Veranstaltung aus. Das Interesse der Unternehmer ist groß. Die nächste Runde steht auch schon fest: Die Forumsteilnehmer werden bei Jansen-Cilag über das Thema „Gesundheitsförderung in einem Gesundheitsunternehmen – Auftrag und Herausforderung“ diskutieren, verriet Dr. Frank Zils, Mitglied der Geschäftsleitung.

schlimm. Es ist nur eine Frage, wie man damit umgeht. Denn aus einer offenen und gemeinsamen Ursachenanalyse können alle lernen“, führt Pollen weiter fort. Mitarbeiterbefragungen sind auch für Dr. Frank Zils (Jansen-Cilag GmbH) ein probates Mittel zur Beteiligung von Mitarbeitern – „wichtig ist aber, dass zeitnah erkennbare und nachhaltige Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur folgen.“

Das Fazit der Runde: Kommunikation, Zuhören, Vertrauen schaffen und die Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen, sind die Eckpunkte, ohne die ein Unternehmen nicht funktionieren kann. Wer sich nicht wert geschätzt fühlt, der wird kein Treueverhältnis zum Unternehmen aufbauen und ihm bei nächster Gelegenheit den Rücken kehren. Dies wurde beim RP-Unternehmerforum deutlich. Angesichts des Fachkräftemangels durch den demografischen Wandel ist jeder Verlust doppelt schmerzhaft. Es bleibt noch viel zu tun und viel zu lernen für die Unternehmen heute und in Zukunft. Dennoch lassen sich längst nicht alle Freiheiten umsetzen, welche die Mitarbeiter gerne hätten.

Krise stelle sich heraus, ob die Kultur stimmt, die Mitarbeiter mitziehen und das Vertrauen der Kunden erhalten bleiben kann. Stefan Rieck (Rieck Logistik-Gruppe) verwies auf Volkswagen als Gegenbeispiel. „Sie haben ihre Kunden belogen.“ Das habe auch etwas mit der Unternehmenskultur zu tun, Druck vom Markt her akzeptierte Rieck nicht als Argument: „Es gibt immer Marktveränderungen, das ist kein Grund, die Kultur zu vergessen.“

„Die Kultur muss in guten Zeiten gebildet werden und sich in schlechten Zeiten bewähren“, fasste Stefan Zelling

## Bewährung in harten Zeiten

In der Krise erweist sich die Qualität einer Unternehmenskultur. Die Grundlagen dafür legen Firmen aber besser langfristig – unabhängig vom Auf und Ab der Zeiten.

VON JÜRGEN GROSCHE



Der Sinn einer guten Unternehmenskultur erweist sich spätestens in schwierigen Zeiten, erklärten Forumsteilnehmer.

## Vorbilder für die Mitarbeiter gesucht

Wie lassen sich junge Menschen in eine Unternehmenskultur einbinden? Auch darüber tauschten sich die Unternehmer beim Forum in Neuss aus.

VON JÜRGEN GROSCHE

Ein Thema beschäftigt derzeit viele Unternehmen: Wie bekommen sie den Nachwuchs, den sie brauchen? Das hat auch mit Unternehmenskultur zu tun, betonten die Diskussionsleiter. „Wir erhalten im Vergleich zu früher immer weniger qualifizierte Bewerbungen“, sagte Christoph Buchbender (RheinLand Versicherungsgruppe). „Das ist natürlich ein Problem, aber wir stellen uns dieser großen Herausforderung sehr engagiert und schaffen es so, unsere jungen Mitarbeiter ebenso wertevoll leistungorientiert auszubilden.“ Hier habe es die Gesellschaft versäumt, den Wert der Dualen Ausbildung hochzuhalten, beklagte Jutta Zülow (Zülow AG), statt dessen stelle die Politik das Studium über alles. Das sei dann weniger ein Thema der Unternehmenskultur. „Wir müssen hier eine gesellschaftliche Kultur entwickeln und über die Fehlent-

wicklungen reden.“ Das gelte auch für die Pflegeberufe, sagte Corinna Dönges (St. Augustinus-Kliniken): „Sie haben noch immer keine angemessene Lobby. Wir müssen daran arbeiten, an den Klischees etwas zu ändern.“ So könne man etwas zeigen, dass diese Berufe die Basis für viele attraktive Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bilden. Außerdem gebe es im Gesundheitssektor unterschiedliche Sozialisationsformen, führte die Expertin weiter aus. Da dürfe man die Unternehmenskultur nicht dem Zufall überlassen, sondern müsse gemeinsame Leitbilder und Werteprozesse erarbeiten. „Die Vorbilder dazu sind ja längst da, wir müssen sie nur aufspüren!“

Den Gedanken griff auch Benjamin Küsters (Gartenhof Küsters) auf. Bei der Entwicklung von Leitbildern müsse man sich aber zunächst die Auszubildenden anschauen, mit denen man sich auseinandersetzen habe. „Sie inter-

erklären, was man zur Gestaltung der Unternehmenskultur erwartet.“ Das koste Zeit. Muss Krise immer etwas Negatives sein? Dieter Welsink (medicoreha Welsink Rehabilitation) widersprach dem: „Krisen können Teams zusammenschweißen und Veränderungsbereitschaft wecken. Das wirkt gegen Stillstand.“ Dabei komme es auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter an. Startups zum Beispiel brauchen – so Welsink – „Leute, die Gas geben“, etablierte Unternehmen gerade nicht.

Christoph Buchbender (RheinLand Versicherungsgruppe) nannte ein Beispiel, wie sich unter schwierigen Bedingungen eine leistungsorientierte Unternehmenskultur bewähren kann: Als Sturmflut („Ela“ vor zwei Jahren in der Region wütete, wurden zur Aufhebung und Bearbeitung der Schäden gemeinsam alle Register gezogen: „Damit haben wir unsere Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt, denn wir wissen um die hohe Bedeutung der Zufriedenheit unserer Kunden für den Erfolg unserer Firma.“

„Muss sich die Unternehmenskultur an die Gesellschaft anpassen?“, fragte Dominik Baum (C. Thywissen) und führte den Gedanken weiter zu den Analysten, die die Bilanz bewerten. Oft sei das Management von deren Einschätzung getrieben. „Muss man das mitmachen?“ Der Druck führe häufig zu den Skandalen, die die Öffentlichkeit bewegen.

Bei jungen Menschen habe Arbeit eine andere Bedeutung als früher, lenkte Dr. Frank Weber (Nestlé Deutschland, Thomy Werk Neuss) den Blick wieder auf den Nachwuchs. Neben Themen wie Auslandsaufenthalt oder Sabbaticals sei ihnen die Unternehmenskultur wichtig. „Die wollen sie mitgestalten.“ Hier seien sie durchaus den über 50-Jährigen ähn-