

# Unternehmenskultur und Verbindlichkeit in der Mitarbeiterführung – Worthülsen oder Realität?

Thomas Schulz,

Rechtsanwalt, Personalleiter der Stegmann Emmentaler Käsereien

Lesen Sie nicht weiter, wenn Sie in dem vorliegenden Beitrag eine Wiederholung der einschlägigen Internetseiten unserer Unternehmen zu Kultur, Mitarbeiterführung und vermeintlich gelebten Unternehmenswerten erwarten. Lesen Sie nicht weiter, wenn Sie auf eine fußnotenangereicherte wissenschaftliche Abhandlung hoffen. Lesen Sie weiter, wenn Sie sich als Geschäftsführer oder Personalleiter schon öfters die folgende Frage gestellt haben, diese aber nicht zufriedenstellend beantworten konnten: „Wie schaffe ich es, in meinem Unternehmen – bei stetig steigendem Wettbewerbsdruck und ständigen Personalanpassungsmaßnahmen – eine Kultur des zielführenden und vertrauensvollen Miteinanders aufrechtzuerhalten?“ Eine abschließende Antwort werden Sie nicht erhalten. Hoffentlich aber um einige Anregungen reicher sein. Ich werde am Beispiel der Stegmann Emmentaler Käsereien aufzuzeigen versuchen, wie wir mit dieser Fragestellung umgehen.

## Portrait der Stegmann Emmentaler Käsereien, Kempten / Allgäu – die Hintergründe

Die Stegmann Emmentaler Käsereien GmbH ist aus einer Kooperation der beiden traditionsreichen Allgäuer Käsereien Stegmann & Roth OHG in Altusried und Adolf Stegmann OHG in Görisried entstanden. Die Adolf Stegmann OHG in Görisried wurde im Jahr 1906 gegründet, bereits ab 1910 konzentrierte man sich im Ostallgäu auf die Herstellung von Emmentaler.

Etwa zur gleichen Zeit kam der



Firmengründer Adolf Stegmann und Mitarbeiter

Schweizer Emmentaler-Käser Rudolf Roth ins Oberallgäu und gründete mehrere kleine Sennereien in und um Altusried. Nach der Heirat seiner Tochter Hilda mit Adolf Stegmann wurde die Stegmann & Roth OHG mit Sitz in Altusried gegründet. Mit jeweils 25 Sennereien entwickelten sich die Emmentaler und Butter produzierenden Betriebe zu Unternehmen beachtlicher Größe, so dass man sich 1960 entschied, die Käseproduktion in Görisried und Altusried zu zentralisieren. Dort wurden moderne Produktions- und Abpackbetriebe aufgebaut. Zu dieser Zeit beschäftigte jeder Betrieb ca. 150 Mitarbeiter in der Produktion und im Verwaltungsbereich.

Der Görisrieder Betrieb wurde inzwischen von Anton Stegmann, Vater des heutigen Geschäftsführers, Hubert Stegmann, geleitet. Nach dessen Tod im Jahre 1968 übernahm Antons ältester Sohn Adolf die Geschäftsführung. Sein Bruder Hubert Stegmann ist seit 1970 im Unternehmen tätig.

Im Jahr 1986 übernahm die Stegmann & Roth OHG die Fürther Stadtmolkerei Miederer und baute auf der grünen Wiese vor den Toren der Stadt eine neue Käserei, die seitdem als Tochterunternehmen geführt wurde.

Die Adolf Stegmann OHG in Görisried vergrößerte sich in den neunziger Jahren durch die Übernahme der ehemaligen Käserei der Kraft Cheese



Ergänzendes Aufeinanderzugehen

Company im oberbayerischen Reichertshausen nördlich von München und durch den Erwerb der Molkerei Reutte in Tirol.

Firmenpolitisch wurden die Weichen neu gestellt, als die französische Entremont-Alliance 1996 zunächst den Betrieb in Altusried und 1997 dann auch das Görisrieder Unternehmen übernahm. Das 1948 gegründete Familienunternehmen mit Sitz in Annecy ist spezialisiert auf die Herstellung von Hartkäse und gehört zu den weltweit größten Emmentaler-Herstellern. Auf diese Art und Weise verknüpft sich die lange Tradition der Allgäuer Emmentalerproduktion mit dem Savoyer Käsehandwerk.

Um den Herausforderungen des Marktes gerecht zu werden, wurde im Sommer 2000 in Altusried eine neue Käserei mit modernster Technik in Betrieb genommen. Im Jahr 2005 wurden darüber hinaus mit einem hohen Investitionsvolumen die Abpacklinien in der Altusrieder Packerei modernisiert.

Seit dem Jahr 2002 sind aufgrund des verstärkten branchenspezifischen Wettbewerbdruckes umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen vorgenommen worden. Durch die Schließung der Betriebsstätte in Görisried und den Verkauf der Käserei in Fürth wurde die Zahl der Mitarbeiter von 370 auf 250 reduziert.

Heute produzieren die Stegmann Emmentaler Käsereien mit der in Kempten zentralisierten Verwaltung in drei Betriebsstätten (Altusried, Reichertshausen und Reutte/Tirol) mit den genannten 250 Mitarbeitern mehr als 30.000 Tonnen Emmentaler pro

Jahr, die als Riegel, Portionen und Scheiben sowie gerieben im In- und Ausland vertrieben werden.

## Portrait der Stegmann Emmentaler Käsereien, Kempten / Allgäu – die Menschen

Wie kann vor dem beschriebenen Hintergrund der veränderten Firmenstruktur und der sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Kultur des zielführenden und vertrauensvollen Miteinanders aufrechterhalten werden? Dies ist zweifellos schwierig, wenn Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze fürchten. Aber nicht unmöglich. Und sogar zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit.

Wir haben im Jahr 2002 nicht nur die nötigen Strukturveränderungen eingeläutet, sondern ebenso die lange – und noch längst nicht abgeschlossene – Reise zu einem Bewusstseinswandel begonnen. In der ursprünglich inhabergeführten und mittelständisch geprägten Käserei, die mittlerweile in einen international agierenden Hartkäsekonzern eingebunden war, hatte ein Führungswechsel eingesetzt. Die Mitarbeiter waren zum Teil verunsichert. Es sind vermehrt neue Führungskräfte eingestellt worden und in den Führungsebenen gab es so innerhalb einer recht kurzen Zeit eine veränderte Zusammensetzung von langjährig erfahrenen Führungskräften und neuen, relativ jungen Kollegen. Es gab außerdem vermehrte Kontakte zur französischen Konzernmutter, so dass eine französische Sprach- und Kulturkompetenz immer wichtiger wurde. Durch die Zentralisierung der Verwaltung in Kempten und die Zusammenführung der zuvor getrennt arbeitenden Verwaltungsmitarbeiter waren darüber hinaus neue Arbeitsweisen und ein neues Kennenlernen gefragt.

### High-Rope

Um das „Zueinanderfinden“ zunächst der Führungsebene zu erleichtern, hat die Geschäftsführung in einem ersten Schritt zu einem sogenannten „High-Rope-Training“ einge-



Vertrauen im Team

laden. Die erste Führungsebene hat sich für zwei Tage zu einem Teamtraining zurückgezogen. Dabei haben wir mit professioneller Trainerbegleitung erfahren und im Sinne des Wortes „erlebt“, was es heißt, „ergänzend aufeinander zuzugehen“. Wer jemals in 10 Meter Höhe auf einem dünnen Seil gestanden hat, kann dieses Gefühl nachempfinden. Wer in dieser Höhe auf freischwingenden Baumstämmen einen Abgrund überqueren soll, freut sich über jede Hilfe. Wer dann erlebt, dass eine Gruppe von im Arbeitsleben zusammenwirkenden Individuen langsam zu so etwas wie einem Team zusammenwächst, der wird nicht mehr so schnell die Sinnhaftigkeit von Erlebnistrainings in Frage stellen.

### „Du“ oder „Sie“?

Über die Angemessenheit einer Kultur des sogenannten „Duzens“ kann man geteilter Meinung sein. Jedenfalls erleichtert sie die Form der Kommunikation. Den Einwand, man könne in der distanzierteren Form des „Siezens“ besser und sachlicher z.B. Kritik anbringen, weise ich entschieden zurück. Ich bin für meine Rolle als Personalleiter zuerst bei Schwedens größtem Möbeleinzelhändler sozialisiert worden. Dort duzt der Lagerarbeiter den Firmengründer Ingvar Kamrad. Das „Duzen“ über alle Hierarchien hinweg ist Firmenkultur. Und dennoch wird Feedback in der Regel sehr klar in der Sache kommuniziert.

Eine Führungskraft muss allerdings sehr gut sein, wenn die Kommunikationsform des „Du“ benutzt wird. Denn auf den ersten Blick

schaft diese persönliche Anrede eine gewisse Nähe, von der man sich zuweilen abgrenzen muss. Und die Abgrenzung erfolgt nicht automatisch über die distanzierte Sie-Form. Und diese nötige Abgrenzung erfordert Klarheit bei der Führungskraft, denn sie kann sich nicht hinter althergebrachten sprachlichen Konventionen verstecken.

Bei Stegmann nutzen wir zumindest unter den Führungskräften seit dem High-Rope-Training diese Du-Form. Das hat sich auf dem Seminar angeboten, ging von der Geschäftsführung aus und ist authentisch. Wir hätten es als seltsam empfunden, wenn wir uns bei der Reflexion des sogenannten „Blind-Walk“ in der Sie-Form ausgetauscht hätten. Bei dem „Blind-Walk“ werden in einem Zweier-Team einer Person die Augen verbunden und die andere Person führt allein durch vorher abgestimmte Berührungen ausschließlich nonverbal. Sie lässt den Geführten seine Umgebung erfahren.

Zugegebenermaßen ist in der Du-Form die Gefahr des Missverständnisses größer, aber die Kommunikation und der Kontakt untereinander insgesamt einfacher und besser.

Insofern war eine sprachliche Veränderung im Umgang ein erstes klares Ergebnis unseres Teamentwicklungsprozesses.

Darüber hinaus hatten wir die Gelegenheit, uns selbst, aber auch die Kollegen, in „Extrem-situationen“ zu erleben. Unsere individuelle Erlebniswelt wurde bereichert. Jeder von uns konnte an sich selbst erleben, wie er mit seinen Ängsten umgeht. Wie gut er loslassen kann. Oder wie schlecht. Und wie sehr er sich auf die anderen Gruppenmitglieder verlassen kann. Diese individuellen Bereicherungen und die damit verbundene Gruppendynamik sind im Praxistransfer der täglichen Arbeit natürlich schwer messbar. Und natürlich gab es bei den Mitarbeitern zunächst Skepsis („Wir müssen arbeiten und die Chefs machen sich ein schönes Wochenende“). Aber wir waren zuversichtlich, auf dem richtigen Weg zu sein.

Im zweiten Schritt hatte die zweite Führungsebene die Gelegenheit, ihre Erfahrungen in der beschriebenen



Käsefertiger in der Käserei Altusried

Form zu machen. Im dritten Schritt haben wir die jeweils aufgestellten Teamregeln zusammengefasst und als verbindliche Handlungsmaximen für unsere Zusammenarbeit festgelegt. Im vierten Schritt kam die Praxis.

Und die ist erwartungsgemäß die schwierigste Phase, in der wir uns auch heute noch befinden. Wir hatten sehr gute Erfahrungen gemacht und insgesamt ein vertrauensvolles und verbindliches Miteinander gefunden. Zwischenzeitlich war es jedoch zu erneuten personellen Veränderungen innerhalb der Führungsriege gekommen. Dies ist zwar ein normaler Prozess in einem sich dynamisch entwickelnden Unternehmen. Gleichwohl ist ehrlicherweise zuzugestehen, dass bei jeder personellen Veränderung innerhalb einer Gruppe sämtliche Teamentwicklungsprozesse zunächst stagnieren und erst nach einer Zeit der Neuorientierung der Gruppenmitglieder eine wirkliche Teamentwicklung wieder starten kann. Also haben wir im letzten Jahr den Prozess erneut in Gang gesetzt.

### Fünf Begriffe

Als Essenz der ersten Phase hatten wir fünf Begrifflichkeiten, die wir

nun aufs Neue näher betrachteten: „Kritikfähigkeit, Verantwortung, Zuhören, Helfen, Vertrauen“. Wir haben uns mit den ersten beiden Führungsebenen 1,5 Tage auf eine Hütte im Allgäu zurückgezogen. Verbunden mit einer Orientierungswanderung haben wir in einem Workshop ein gemeinsames Verständnis der genannten Werte erarbeitet. Wir haben erneut festgelegt, wie wir miteinander arbeiten wollen und was wir voneinander erwarten. Dies in Bezug auf die Führungskräfte untereinander. Im nächsten Schritt haben die Führungskräfte jeweils mit ihren Mitarbeitern ein abteilungsbezogenes Verständnis erarbeitet und geschaut, wo es unter Umständen Handlungsbedarf gibt. Der nächste Schritt wird sein, dass wir Mitarbeiter aus den verschiedenen Produktions- und Verwaltungsbereichen zusammenführen und so mit einer bunt gemischten Gruppe die genannten Begriffe beleuchtet werden.

Zugegebenermaßen, dies ist ein Top-Down-Prozess. Aber: es sind nur die Werte vorgegeben, nicht die Inhalte und Ergebnisse des Führungskräfte-Workshops. Und deswegen ist es außerordentlich interessant, dass die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen sich stark überschneiden.



Stehen für Emmentaler-Tradition aus dem Allgäu: Die Stegmann-Hausmarken Aggenstein und Wildberg

**Unsere Spezialitätenkäserei in Reutte/Tirol**

Und hier schließt sich der Kreis wieder, denn es zeigt sich, dass der gewählte Prozess sinnvoll ist.

**Hier komme ich auf die anfänglich gestellte Frage zurück:**

Es ist eigentlich – und ich schreibe bewusst „eigentlich“ – ganz einfach, zielführend und vertrauensvoll miteinander umzugehen. Wenn der erforderliche Gleichklang von Sprache und Handlung erkannt und ernst genommen wird. Und wenn die folgenden Thesen beachtet werden.

**Wertschätzung ist die Mutter aller Tugenden**

Was demotiviert Sie mehr: Eine subjektiv zu geringe Entgeltüberweisung am Ende des Monats oder Geringschätzung Ihrer Arbeit? Jeder abhängig Beschäftigte arbeitet für irgendjemanden über ihn. Und das kann er sehr motiviert oder mit innerlich ausgesprochener Kündigung tun. Die Milliarden Schäden im Wirtschaftsprozess aufgrund demotivierter Mitarbeiter sind Ihnen allen hinlänglich bekannt. Wenn Sie es als Führungskraft und hoffentlich nicht als simpler Vorgesetzter – der den Mitarbeitern vorgesetzt wurde – mit dem wirtschaftlichen Erfolg Ihrer Organisation ernst meinen: Schätzen Sie Ihre Mitarbeiter wert. Hören Sie auf Ihre Mitarbeiter. Die Mitarbeiter wissen sehr gut, was

sie brauchen, um erfolgreich ihre Arbeit zu tun. Denn jeder will grundsätzlich seine Arbeit gut machen. Ob das die Kollegin an der Abpacklinie ist, der Kollege in der Käserei oder die Leiterin Buchhaltung. Jeder hat Spaß an seinem Erfolg. Und jeder will für seine Arbeit Anerkennung und Lob. Eigentlich ganz einfach, oder?

**Zuviel Information kann es nicht geben**

Wenn Sie eine Statistik für Ihren Chef fertigen müssen: Machen Sie es lieber, wenn Sie wissen, wofür sie gebraucht wird, oder ist Ihnen das egal? Ich jedenfalls arbeite besser, wenn ich weiß, wofür ich etwas tue. Natürlich produzieren wir in einer arbeitsteiligen Welt. Aber je mehr die einzelnen Kollegen wissen, umso größer ist das Identifikationspotenzial. Je mehr die Kollegen wissen, um so mehr werden sie leisten. Ich kann drei Jahre hintereinander auf einer Betriebsversammlung mitteilen, dass der Wettbewerbsdruck sehr groß ist und die Einkäufer der Lebensmitteleinzelhändler und Discounter teilweise immer schwerer zu erfüllende Forderungen stellen. Oder ich kann Zahlen über die gestiegenen Energiepreise verbunden mit den gefallen Verkaufspreisen auf den Tisch legen. Dann wird jeder Mitarbeiter nachvollziehen können, dass Personalanpassungsmaßnahmen in-

manchen Situationen leider unumgänglich sind. Eigentlich ganz einfach, oder?

**Der Ehrliche ist der Kluge**

Jedes Individuum erwartet Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit von seinem Gegenüber. Warum umweht Dieter Zetsche bei Daimler-Chrysler grundsätzlich Anerkennung, obwohl er eine in die tausende gehende Massenentlassungswelle ankündigt? Weil er sich auf einer Betriebsversammlung zeigt und die aus seiner Sicht gegebene Notwendigkeit erklärt. Weil er sich damit zwar angreifbar macht, aber er persönlich geradesteht und nicht etwa einen Werkspersonalleiter oder Personalvorstand „ins Feuer schickt“. Der Chef entscheidet, der Chef bekommt den Unmut. Aber es wird wahrgenommen, dass der Chef die Verantwortung übernimmt und aufrichtig Notwendigkeiten kommuniziert. Eigentlich ganz einfach, oder?

**Arbeitnehmerschutzgesetze sind sinnvolle Gesetze**

Das immer gern gehörte Gejammer über die Regelungswut im Arbeitsrecht und über die Arbeitnehmerfreundlichkeit der Arbeitsgerichte ist zum Teil nicht aufrichtig. Fakt ist: Arbeitsrecht ist Arbeitnehmerschutzrecht. Das Entgeltfortzahlungsgesetz, das TzBfG, das BetrVG und das TVG als Beispiele sind grundsätzlich gute Gesetze. Natürlich kann es sein, dass übermotivierte Betriebsräte oder uneinsichtige Gewerkschaftsfunktionäre mir als Personalleiter – und damit meiner Geschäftsführung – das Leben schwer machen. Aber das machen sie dann zu Recht,

wenn ich unehrlich bin, ihre Arbeit nicht wertschätze, sie nicht anständig informiere oder Gesetze nicht einhalte. Natürlich kann es sein, dass ich trotz grundsätzlicher Wahrung dieser Grundsätze in Konflikte mit der Arbeitnehmervertretung gerate. Dann gilt es mit offenem Visier und hart in der Sache, aber immer wertschätzend die Klinge zu kreuzen. Meist jedoch finden die Auseinandersetzungen unter Wasser statt. Wegen fehlgeleiteter Kommunikation oder mangelnden Respekts. Wer das erkennt, kann gegensteuern. Eigentlich ganz einfach, oder?

#### Wer konsequent ist, wird einschätzbar

Konsequenz und Geradlinigkeit ist manchmal schwierig für Führungskräfte. Natürlich müssen zuweilen Umwege eingeschlagen werden, weil Rahmenbedingungen sich ändern. Aber insgesamt schafft Konsequenz ein Klima der Klarheit. Wenn die Mitarbeiter wissen, dass auf Worte angekündigte Handlungen folgen, ist der Sachverhalt für sie einschätzbar. Wenn ich mit der Leistung eines Mitarbeiters unzufrieden bin, habe ich die Pflicht, ihm dies zu sagen und ihm Gelegenheit zur Verbesserung zu geben. Insofern ist eine Abmahnung auch ein Führungsinstrument. Oftmals werden die Leistungen besser. Wenn sie es nicht werden, muss ich allerdings vorbereitet sein, als ultima ratio die Kündigung auszusprechen. Auch vor dem Hintergrund, dass Arbeitsrecht Arbeitnehmerschutzrecht ist und unter Umständen eine Abfindung teurer wird, weil die arbeitsrechtlichen Möglichkeiten nicht wasserdicht sind. Wenn ich gerecht und wertschätzend handle, werden es die anderen Mitarbeiter zu schätzen wissen, weil auch von ihnen die Low-Performance wahrgenommen wird und sie sich darüber ärgern. Eigentlich ganz einfach, oder?

#### Vertrauen ist gut, Kontrolle allein ist nicht besser

John F. Kennedy hat einmal gesagt, dass kluge Führungskräfte Mitarbeiter einstellen, die klüger als sie selber sind. Natürlich kann jede Führungskraft alles selber tun und Herrschafts-

wissen für sich behalten. Spätestens in der nächsten Urlaubszeit klingelt dann das Mobiltelefon. Der Friedhof ist voll mit Menschen, die unersetzbar sind. Ich glaube, dass eine Unternehmung nur mit selbständigen, eigenverantwortlichen und mitdenkenden Mitarbeitern erfolgreich sein kann. Binden Sie Ihre Mitarbeiter in die Prozesse ein. Sie bekommen Identifikation und Loyalität. Natürlich entbindet dies die Führungskraft nicht davon, ihre Führungsrolle wahrzunehmen. Aber Führung bedeutet in diesem Sinne das Setzen von Richtlinien, die Schaffung eines Handlungsfeldes für jeden Mitarbeiter und die regelmäßig unregelmäßige „Kontrolle“ im Sinne der Nachfrage, inwieweit die Aufgabenerledigung auf der Spur ist. Verantwortungsübertragung ohne Hilfestellung ist hilflose und missgeleitete Delegation. Aber das Erkennen von Handlungspotenzialen der Mitarbeiter und die schrittweise Übertragung selbständiger Aufgabengebiete werden von den meisten Mitarbeitern geschätzt. Natürlich verbunden mit dem klaren Standing der Führungskraft, für auf diesem Weg unvermeidbare Fehler ihrer Mitarbeiter auch einzustehen und sich vor die Mitarbeiter zu stellen. Nur dann kommt das Vertrauen auch zurück. Eigentlich ganz einfach, oder?

#### Finde eine Haltung und verhalte dich

Die Prozesse in unserer menschelnden Arbeitswelt sind komplex. Wer Komplexität scheut, sollte morgens gar nicht erst aufstehen. Oder wie der Hauptdarsteller in dem Hollywood-Klassiker „American Beauty“ vorgehen: Er hat sich bei einer Fast-Food-Kette mit den folgenden Worten vorgestellt: „I want the job with the least possible responsibility!“

Wer die Herausforderungen der heutigen Komplexität jedoch anerkennt und sich ihr stellt, ist auf einem anderen Weg. Das Arbeitsleben ist nicht einfach. Aber spannend. Jeder kann für sich entscheiden, welche Haltung er dazu hat. Eigentlich ganz einfach, oder?

#### Der Fisch stinkt vom Kopf

Wenn es ein hochgradig von der Geschäftsführung abhängiger Perso-



Hochleistungsschneidelinie für Emmentaler-Portionen

nalleiter nicht schafft, die Werte (auch und gerade im Sinne von Werthaftigkeit) und Ziele seiner Funktion an seine Geschäftsführung zu kommunizieren – um sie dann ins Unternehmen zu tragen – dann ist er kein guter Personalverantwortlicher.

Wenn ein Geschäftsführer kein Führer im beschriebenen positiven Sinne des Wortes ist, dann handelt er nicht zum Wohl der Unternehmung. Denn die Mitarbeiter werden ihm innerlich nicht folgen.

#### Zusammenfassung

Wir befinden uns bei den Stegmann Emmentaler Käseereien in einem Prozess der Teamentwicklung. In einigen Bereichen sind wir sehr weit, andere benötigen noch vermehrt Unterstützung. Es gibt verhältnismäßig wenig „politische“ Abgrenzungshandlungen. Wir arbeiten insgesamt in einem Klima der Offenheit, Ziel- und Sachorientierung, weil wir überwiegend verbindlich sind und so handeln wie wir sprechen. Die Kongruenz von Sprache und Handlung ist meist gewahrt. Unser Fisch ist meistens frisch. Eigentlich ganz einfach, oder?