

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

Das Beste aus dem
Harvard Business Manager
mit Beiträgen von:

Dianne Bevelander, Katherine Connolly
Baden, Veit Etzold, Simon Greathead,
Boris Groysberg, Gudrun Happich,
Andreas Hesse, Elie Ofek, Jeffrey Pfeffer
und Thales S. Teixeira



Deutschland
16,50



02



Österreich: € 17,90; Schweiz: sfr 27,90

EDITION 2/2020

Harvard Fallstudien

Wie Führungskräfte Probleme im
Managementalltag analysieren und lösen

**KARRIERE
ZUSAMMENARBEIT
VERTRIEB
MARKENSTRATEGIE
EXPANSION
TRANSFORMATION**

Dieser Beitrag erschien erstmals im Harvard Business Manager Januar 2019.

Ein schwieriger Auftrag

Die Moltke AG gibt sich als moderner Arbeitgeber, doch im Unternehmen herrschen Machtkämpfe und Statusgehave. Der Personalchef soll einen Kulturwandel initiieren und verzweifelt an den Widerständen.

von GUDRUN HAPPICH UND CHRISTINA KESTEL

Claus Selke biss gerade herhaft in sein Körnerbrötchen, als sein Smartphone vibrierte. Er fingerte es aus seiner Innentasche, entsperrte es mit einer Hand: 13 neue Pushnachrichten, mehrheitlich über seinen Arbeitgeber, die Moltke AG.

„Allgäuer Lebensmittelkonzern erneut bester Arbeitgeber Deutschlands“, „Best-Work-Award für Moltke“ oder „Bei Moltke ist Work-Life-Balance Realität“, so lauteten die Zeilen bei den Social-Media-Diensten Xing, Twitter oder LinkedIn, darunter jede Menge Herzchen, Likes und Kommentare.

„Schöne neue Medienwelt“, murmelte der Manager, spülte die letzten Bissen seines Frühstücks mit Kaffee hinunter und scrollte sich dann in verschiedenen Apps durch die Nachrichten. „Die teilen auch jede Pressemitteilung ungeprüft“, brummte er vor sich hin. Selke, seit 17 Jahren bei dem Lebensmittelkonzern, wunderte sich immer noch über das positive öffentliche Image seines Arbeitgebers, den er in den vergangenen Jahren so ganz anders erlebt hatte.

Autorinnen

Diesen Fall entwickelten **GUDRUN HAPPICH**, Führungskräftecoach und Sparringspartnerin im Topmanagement, und **CHRISTINA KESTEL**, Redakteurin des Harvard Business Managers.

Die Autorinnen geben in den Randspalten zusätzliche Informationen zu dem Fall.

Seine Tochter Anne, die ihm an diesem Morgen in der heimischen Küche beim Frühstück Gesellschaft leistete, musterte ihn kritisch.

„Ich verstehe nicht, wie du das aushältst, Papa“, sagte sie. „Diese Gegensätze sind so heftig: einerseits nach außen hin das Vorzeigeunternehmen, das ständig mit irgendwas ausgezeichnet wird, und andererseits diese ewige Kundenveräppelung und dieses krasse Machtgerangel.“

Ihr Vater runzelte die Stirn. Seine kluge Tochter wieder einmal hatte sie mit nur einer Bemerkung den Nagel auf den Kopf getroffen. Selke konnte stolz auf seine Älteste sein, die 23-Jährige hatte vor Kurzem ihren Master in Internationalem Management mit Auszeichnung bestanden und bereitete sich momentan auf ihren ersten Job bei einer NGO in London vor.

In diesem Augenblick öffnete sie einen Moltke-Joghurt der Sorte Erdbeere, schob sich einen Löffel voll in den Mund und schimpfte weiter: „Und dann sieh dir mal dieses Produkt an, drinnen wie gehabt die gleiche gefriergetrocknete, chemiegetränkte Joghurtmasse, aber in einem hypermoder-

nen Becher, bedruckt mit riesigen tiefroten Erdbeeren, der durch seine höhere Form mehr Inhalt suggeriert, was - wie wir ja beide wissen - definitiv nicht der Fall ist.“

Selke konnte nur zustimmend nicken. „Ich weiß, Anne, ich weiß.“

Die Moltke AG mit Hauptsitz bei Kempten war in den vergangenen fünf Jahrzehnten von einer kleineren mittelständischen Molkerei zu einem international operierenden Lebensmittelkonzern mit rund 19.000 Mitarbeitern herangewachsen, der im DACH-Raum, den Beneluxstaaten, Großbritannien und Italien aktiv war. Die Produkte reichten von Milch- und Sauermilcherzeugnissen bis hin zu Käse, Smoothies und Instant-Kaffee-Variationen. In den vergangenen zwei Jahrzehnten war die Moltke AG über Zukäufe stark gewachsen und unterhielt neben der Produktion von Lebensmitteln auch eine eigene Verpackungsfabrik sowie eine Schnellrestaurantkette. Wirtschaftlich war der Konzern auch im vergangenen Jahr erfolgreich - mit rund 2,8 Milliarden Euro Umsatz und einem Gewinn von rund 910 Millionen Euro -, weshalb der Aufsichtsrat auch vor Kurzem erst den Vertrag des Vorstandsvorsitzenden Jost Bückeburg um weitere fünf Jahre verlängert hatte. Bückeburg galt als Mann der Tat, ein Antreiber, der äußerst gewinnorientiert agierte und sich der Erfüllung seiner Ziele ganz und gar verschrieb. Das war die eine Seite der Medaille.

Die andere Seite glänzte weniger. Moltke war im Kern zwar immer noch ein Familienunternehmen und als solches eigentlich an langfristigen Strategien, Zielen und an Nachhaltigkeit interessiert. Doch weil die Gründerfamilie, die noch 15 Prozent der Anteile hielt, sich mit den unablässigen sprudelnden Gewinnen komplett zufriedengab und wenig unternehmerische Visionen verfolgte, konnte Bückeburg seinen auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Kurs ungehindert weiterverfolgen. Die Strategie des ehemaligen Controllers hatte Folgen für den ganzen Konzern: In den bisherigen sieben Jahren seiner Amtszeit hatte er das Personal um ein Fünftel reduziert, Ausgaben für Weiterbildung gekappt, Dienstreisen eingeschränkt, das Budget der Forschungsabteilung so stark beschnitten, dass es nun unter Branchendurchschnitt lag. Innovationen beschränkten sich auf Variationen der bereits vorhandenen Produkte, nennenswert Neues war nicht in der Pipeline.

Das Neue sollte im Konzern in Gestalt einer aufgepeppten Unternehmenskultur kommen. **Bückeburg war beseelt davon, Moltke ein moderneres und agileres Auftreten zu verpassen und zugleich der Belegschaft frischen Schwung einzuhauen.**

chen.¹ Selke in seiner Funktion als Personalchef sollte diesen Plan mit Leben füllen und umsetzen. Er hatte dazu bereits einen Kulturfahrplan ausgearbeitet und wollte ihn heute um 15 Uhr detailliert mit Bückeburg besprechen.

Faule Früchtchen

Auf seiner morgendlichen Autofahrt ins 20 Kilometer entfernte Kempten musste Claus Selke noch lange über die Einschätzung seiner Tochter nachdenken. Der 49-jährige Manager teilte im Kern Annes Ansichten, aber er wusste auch, dass ein Wandel schwierig durchzusetzen war. Als sehr komplex stellte sich vor allem seine Aufgabe als Projektleiter für den Kulturfahrplan heraus - die Diskussion darüber kam nur schleppend in Gang, obwohl Selkes Kulturfahrplan eigentlich oberste Priorität hatte. Der Joghurtbecher, den Anne angesprochen hatte, schien fast eine Metapher für den ganzen Konzern zu sein: fröhlich bunt in der Außenwirkung, aber die Erdbeere musste man lange suchen.

In der Unternehmenszentrale angekommen, fuhr Selke in die Tiefgarage und parkte sein Hybridauto. Kaum war er ausgestiegen, fuhr sein Stellplatznachbar im Porsche vor. Mark Ramos stieg aus, der 27-jährige neue Assistent von Bückeburg, Spitzname „Rambo“.

„Na, Selke, Ihre Familienkutsche ist aber auch in die Jahre gekommen“, bemerkte er mit Blick auf Selkes Auto und grinste süffisant, während er mit einer Hand noch die Kurven seines roten Porsches tätschelte.

„Ich muss wenigstens nicht den Großteil meines Gehalts für Sprit und Style aufwenden“, konterte Selke und stieß mit großem Schwung die Tür zum Treppenhaus auf. Mit Rambo gemeinsam im Fahrstuhl - lieber nicht.

Ramos war ein typischer Emporkömmling - frisch mit Einser-Master von der Universität und der egoistischen Attitüde „Die Welt ist mein, ich nehme, was ich kriegen kann“. Mein Projekt, meine Zukunft, meine Karriere - Hauptsache, das eigene Ego wurde befriedigt. Im Kern waren Typen wie Mark Ramos stockkonservativ, aber nach außen überwogen die Gewifheit und eine gestellte Coolness, verbunden mit einer Anbiederung, die für manche schwer zu ertragen war. Bückeburg jedoch schien eine Vorliebe für solche Menschen zu haben.

„Diese Talente haben frische Ideen, brennen für ihre Aufgabe und haben einen uneingeschränkten Leistungswillen“,² pflegte der CEO zu sagen. Moltkes Talentpolitik war auf diesen Typus zugeschnitten, Selke sollte die jungen Leute suchen und einzustellen. Doch der Lebensmittelkonzern war für

1. Traditionelle Initiativen zum Kulturwandel zielen meist nur auf eine geschönte Selbstdarstellung des Unternehmens für die Umwelt ab. Die Wirkung innerhalb der Organisation ist zu schwach, ein wirksamer Hebel liegt eher in der Formalstruktur („Den Wandel richtig managen“, Harvard Business Manager, März 2018).

2. Unternehmen, die den Talentbegriff weit fassen („Jeder gilt als Talent“) sind laut einer aktuellen Kienbaum-Studie innovativer als jene, die mit ihrer Talentdefinition nur eine Minderheit der Belegschaft erfassen.

3. „Lernen“ liegt laut US-Forscher Boris Groysberg insbesondere bei Unternehmen, die ihre Kultur neu ausrichten wollen, stark im Trend. Mitarbeiter, die an ihrem Arbeitsplatz Ideen entwickeln und Neues ausprobieren, fördern die Innovation und Beweglichkeit eines Unternehmens.

4. Die Leitbilder von Organisationen klingen häufig gleich, weil sie lediglich allgemein akzeptierte Werte bedienen. Das schafft weder Orientierung noch Legitimation. Formulierungen sollten die Besonderheiten des Unternehmens widerspiegeln („Leitbilder richtig entwickeln“, Harvard Business Manager, Oktober 2015).

viele nur eine Zwischenstation, die meisten waren schnell wieder auf und davon.

Kaum war Selke in seinem Büro angelangt, steckte schon Kollegin Woller ihren Kopf zur Tür herein. „Na, Claus, Lust auf einen Kaffee?“, fragte Irene Woller, Pressesprecherin bei Moltke und Freundin der Familie Selke, und deutete auf die beiden dampfenden Tassen in ihrer Hand.

Er winkte sie zu sich herein. „Immer!“

„Eigentlich möchte ich nicht mit der Tür ins Haus fallen“, begann Woller, „aber leider ist es etwas dringlich.“

„Kein Problem, schieß los, Irene“, sagte Selke.

„Wir werden ein Problem mit Foodwatch bekommen. Die haben unseren ‚Protein-Flip‘ für den ‚Windbeutel des Jahres‘ nominiert.“

„Das wurde aber auch Zeit“, bemerkte der Personalmanager süffisant. Woller grinste. Der Drink, bestehend aus Milch und 20 Prozent Protein, in den Geschmacksrichtungen Vanille, Erdbeere und Schoko, sollte fitnessorientierte Verbraucher anlocken. Aufgrund des hohen Zuckergehalts von rund 15 Gramm pro 300-Milliliter-Flasche hielten selbst die größten Befürworter bei Moltke diese Produkteinführung für ein Wagnis.

„Ich bin ganz deiner Meinung, Claus, nur muss ich diesen Mist jetzt rechtfertigen!“ Woller setzte ein ernsteres Gesicht auf. „Was wäre deiner Ansicht nach eine intelligente und angemessene Reaktion?“

„Waffen strecken, Fehler im Produktdesign eingestehen, Überarbeitung ankündigen.“

„Dann wäre ich morgen meinen Job los!“ Woller war entsetzt über dem Vorschlag ihres Kollegen.

„Ich weiß“, beruhigte Selke sie. „Du wolltest nur eine ‚intelligente und angemessene‘ Reaktion hören, Irene!“

Woller seufzte hörbar. „Und was soll ich nun ernsthaft tun?“

„Wie bei Moltke üblich: abwarten. Und hoffen, dass es nicht zum Schlimmsten kommt.“

Selkes gelegentlich auflackernder Sarkasmus hatte einen ernsten Hintergrund. Das Klima in der Moltke AG war in den vergangenen Jahren immer rauer geworden. Die Familie Moltke hatte nach der Gründung der Molkerei in den 70er Jahren die Kundennähe und den Service hochgehalten und war stolz darauf gewesen, für immer mehr Menschen in der Region ein guter und verlässlicher Arbeitgeber zu sein. Das war im Laufe der Jahrzehnte immer mehr aus dem Fokus geraten. Verschiedene Kulturen in den zugekauften und mäßig integrierten Firmen sowie die Fokussierung auf den Shareholder-Value hatten die Werte von damals verwässert. Seit Bückeburg an der Spitze stand, hatte sich ein ungutes Klima aus Machtkämpfen,

Statusgehabe und Egoprojekten entwickelt, das auch zu einer Reihe von teuren Fehlentscheidungen geführt hatte. Vor allem aber hatten sich viele Produkte zu regelrechten Mogelpackungen entwickelt. Kundenorientierung sah anders aus.

Der Personalchef hatte diese Entwicklung mit wachsender Besorgnis beobachtet. Irgendwann würden die Verbraucher sich diesen stetigen Betrug nicht mehr gefallen lassen. Die Werte der Gründer mussten wiederbelebt werden, das würde nicht nur den Kunden, sondern auch den Mitarbeitern enorm helfen - davon war er überzeugt.

Selke hatte einen Plan für eine veränderte kulturelle Ausrichtung entwickelt, der das Lernen als neuen Kulturstil in den Vordergrund stellt:³ Mitarbeiter sollten sich 10 Prozent ihrer Arbeitszeit dafür reservieren, Ideen zu entwickeln und auszuprobieren, sich Wissen dazu anzueignen. Davon würden alle profitieren.

Bückeburg hatte sich begeistert gezeigt und dieses Vorhaben bereits vor einem Monat auf der Managerkonferenz in Rom kundgetan. Dort hatten sich rund 120 Führungskräfte für zwei Tage im besten Hotel der Stadt eingefunden, um „Moltke 2025“ - also die Strategie und die Ziele für die nächsten Jahre - festzulegen. Selke selbst war auch dort gewesen und hatte staunend den zur Schau gestellten Protz und die Prahlgerei wahrgenommen. Fast „eine Million Euro“, munkelten die Managerkollegen, hatte die Veranstaltung den Konzern gekostet.

Der CEO hatte in seiner leidenschaftlich vorgebrachten Rede von einem „Kulturwandel“ gesprochen, der Moltke revolutionieren werde. **Seine Rede war gespickt mit allgemeinen Formulierungen wie „Fokus auf den Kunden“, „agiler werden“, „mehr Innovationen wagen“ oder „nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften“.**⁴ „Die Investoren zufriedenstellen“ durfte selbstverständlich auch nicht fehlen.

P8 statt Personal

Es lag an Selke, solche Worthülsen mit Leben zu füllen - und zwar möglichst schnell. „Ich will, dass wir bis zur Hauptversammlung im Mai erste Ergebnisse vorlegen können“, hatte Bückeburg nach der Sommerpause angeordnet. „Wir brauchen dringend eine positive Story“. „Ehrgeiziger Zeitplan“, hatte Selke gedacht.

Nun stand der Personalchef, bestens mit seinem „Kulturfahrplan Moltke 2025“ präpariert, im Vorzimmer von Jost Bückeburg und wartete auf Einlass in die Machtzentrale.

„Schauen Sie sich das an!“ Selke hatte eben erst die Tür zum ausladenden Eckbüro von Jost Bücke-

Seit Bückeburg an der Spitze der Moltke AG stand, hatte sich ein ungutes Klima aus Machtkämpfen, Statusgehabe und Egoprojekten entwickelt.

burg passiert, als sein Chef ihn aufmunternd heranwinkte. Er stand an seinem Besprechungstisch und schaute auf einen Prospekt eines Luxusautoherstellers. „Ist das nicht ein schickes Gefährt: 608 PS, beschleunigt in nur 3,7 Sekunden von 0 auf 100 km/h und läuft 330 km/h Spitze!“

„Müssen Sie flüchten?“, fragte Selke.

Jost Bückeburg lachte laut: „Herrlich, Claus, herrlich! Sie haben echt Humor! Das hier ist mein neuer Dienstwagen! Exklusiv - innen natürlich mit Lavalina-Leder ausgestattet -, aber im Auftreten dezent. Quasi ein Wolf im Schafspelz.“ Bückeburg lachte wieder, aber dieses Mal eine Spur selbstgefälliger.

Der Personalmanager musste schlucken. Ein solcher Kauf war mit dem angestrebten Kulturwandel im durch frühere Sparrunden schwer gebeutelten Konzern schwer vereinbar und vermittelbar. Bückeburgs Assistent Ramos jedoch bekäme den Mund nicht mehr zu.

„Herr Bückeburg, ich würde gern mit Ihnen über den Kulturfahrplan sprechen.“

„Gemach, gemach, Claus“, sagte Bückeburg und bat sein Gegenüber, Platz zu nehmen. „Das ist gut, und wir können das alles so machen. Nur heute müssen wir uns darauf fokussieren, die Zahlen zum Quartalsende zu pushen. Wir müssen gut aussehen! Sie müssen wissen, uns droht eine Gewinnwarnung. Natürlich nicht unser Fehler - die Börsenstimmung, Sie verstehen - aber unsere Investoren sind positive Zahlen gewöhnt ...“

Selke nickte. „Schöner Mist“, dachte er. Da steigt der Druck im Kessel noch mal extra an. Als würden nicht alle Manager schon hektisch genug mit der großen Kostenschere durch die Gegend rennen.

„Ja, Claus, leider müssen wir noch etwas Personal abbauen. Das lässt sich leider nicht verhindern.“

„Herr Bückeburg“, setzte Selke an und besann sich darauf, dass er ihn auch mit dem Vornamen anreden durfte, „Jost, das lässt sich kaum mehr vermitteln. Die Leute klagen doch jetzt schon über zu viel Arbeit. Eigentlich wollten wir ihnen mit dem Kulturfahrplan mehr Entwicklungspotenzial aufzeigen. Wenn wir ihnen jetzt noch weitere Kollegen wegnehmen, haben sie keine Zeit mehr für Weiterbildung und Innovationen. Da beißt sich die Katze in den Schwanz!“

Selke hatte beim Reden einen roten Kopf bekommen. Sein Projekt drohte zu scheitern.

„Nun malen Sie nicht so schwarz, Claus. Das ist doch nur eine Momentaufnahme. Machen Sie einfach Ihren Job. Ich habe auch eine kleine Entschädigung für Sie: Sie dürfen auf der nächsten Branchenkonferenz die Keynote über ‚Moderne Führung in der Vuca-Welt‘ halten. Dafür sind Sie doch genau der Richtige, Claus!“

Bückeburg stand auf, klopfte Selke aufmunternd auf die Schulter und bedeutete ihm, zu gehen.

Der Personalmanager brauchte nach diesem Gespräch dringend frische Luft. Was für Hiobsbotschaften - Gewinnwarnung, erneuter Personalabbau, und dann sein zurückgestelltes Projekt! Dabei war das doch so wichtig für den ganzen Konzern. Er drehte eine Runde im Park vor der Konzernzentrale. Sein Handy klingelte, seine Tochter war dran.

„Wie ist es gelaufen, Papa?“, fragte sie.

Selke erzählte ihr kurz von den neuesten Entwicklungen.

„Und wie geht es dir damit?“

„Ach Anne, ich weiß nicht, ich habe das Gefühl, die verstehen mich nicht. Und sie verstehen auch nicht, warum dieser Wandel jetzt dringend nötig ist.“

**Wie kann Claus Selke seine Mission Kulturwandel durchsetzen?
Unsere Experten antworten.**

TOBIAS KRÜGER

ist Leiter Kulturwandel 4.0 bei der Otto Group. Er unterstützt mit seinem Team auch die Tochterunternehmen, den Wandel eigenständig umzusetzen.

„**Machen Sie mal Kulturwandel ...**“ - aber dafür braucht es mehr als einen Auftrag des Chefs. Eine Veränderung der Unternehmenskultur lässt sich nicht delegieren, zumindest wenn man darunter mehr versteht als schicke Büros und ein nettes Mit einander. Wo eine neue Art der Arbeit entstehen soll, braucht es eine Veränderung des Mindsets. Damit muss das Management beginnen. Nur mit dessen vollstem Engagement kann es gelingen, alle Mitarbeiter zu aktivieren und einen Rahmen zu schaffen, in dem eine Veränderung der Unternehmenskultur stattfinden kann. Für den Veränderungsprozess bei Moltke ist ein Vorgehen in drei Phasen denkbar.

Erstens: Legitimation und Rollenklärung. Dieser erste Schritt ist wesentlich. Zunächst müssen die Rollen geklärt werden. Claus Selkes eigene - als Berater, Befähiger und Unterstützer des Managements sowie als Dirigent des gesamten Prozesses - und die der Stakeholder, die sich als Coachs und Impulsgeber für die Belegschaft verpflichten müssen. Alle Beteiligten sollten sich der gemeinsamen Verantwortung bewusst sein, den Wandel vorzuleben und im eigenen Wirkungskreis voranzutreiben. Wichtig ist die Bereitschaft, traditionelle Muster zu hinterfragen und im offenen Dialog mit Mitarbeitern und Kunden zu sprechen.

Auch die Ressourcen müssen geklärt werden. Und damit ist viel mehr gemeint als nur das Budget - nämlich die Zeit und das Engagement des Managements. Beides ist für eine aktive Gestaltung des Wandels nötig. Der Fisch stinkt aber meist vom Kopf her. Das Management, hier vertreten durch den CEO Bückeburg, hat die Organisation dorthin gebracht, wo sie heute ist. Da das künftig so bleibt, muss das ausnahmslose Leben der Werte des

„Zielbildes“ zur Verpflichtung werden. Zudem unerlässlich: die Überzeugung, dass der Wandel die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg sein wird. Es gibt kein „Entweder Kulturwandel oder Erfolg“. Es gibt nur „Erfolg durch Kulturwandel“.

Zweitens: Erkundung der Organisation. Jetzt stellt sich die Frage, wie die Veränderung aussehen soll. Es lohnt sich, hier Spielregeln zu formulieren, zum Beispiel: „Alle Mitarbeiter haben die Gelegenheit, ihre Sicht zu äußern und gehört zu werden. Sie tun dies freiwillig. Und sie kennen ihre Bedürfnisse.“ Ganz automatisch werden im Prozess die Leute sichtbar, die wirklich Lust auf Wandel haben. Diese „Allianz der Willigen“ ist perfekt, um erste Themen anzustoßen. Ein Tipp für das eigene Energiemanagement: Man sollte gar nicht erst versuchen, Zweifler und Skeptiker zu bekehren. Wer eingebunden werden sollte, sind systemische Unterstützer aus Bereichen wie Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Betriebsrat und interne Kommunikation.

Die Erkundungsphase kann unangenehm sein, denn hier geht es darum, sich der Wahrheit der Situation zu stellen. Aber: Endlich werden Verhaltensweisen sichtbar oder sogar in Worte gefasst, die nie ausgesprochen wurden.

Drittens: Themen setzen, Haltung ändern und verankern. In der dritten Phase werden Themen der Erkundungsphase ausgewählt, die verändert und in den Arbeitsalltag transferiert werden. Veränderungen müssen identifiziert werden, wie etwa agilere Prozesse. Aber es lohnt sich auch, bewährte Prozesse zu betrachten und zu prüfen, ob sie noch zum neuen Zielbild passen. Dazu gehört eine ehrliche und regelmäßige Kommunikation; sie sorgt für Transparenz, Information und Inspiration im Kulturwandelprozess.

„Alle Beteiligten sollten sich der gemeinsamen Verantwortung bewusst sein, den Wandel vorzuleben.“

„Es braucht Ereignisse von außen, die dem CEO signalisieren, dass es so nicht weitergehen kann.“

Gemäß der Fallschilderung ist die Situation bei der Moltke AG für einen Kulturwandel erdenklich schlecht und ungeeignet – auch wenn dieser, wie Claus Selke richtig erkannt hat, dringend notwendig ist. Internationalisierung, schnelles Wachstum, ein raueres Betriebsklima und Produktprobleme rufen nach einem kritischen Blick auf die Unternehmenskultur.

Selkes Plan, den Mitarbeitern 10 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Entwicklung und das Experimentieren mit neuen Ideen zur Verfügung zu stellen, ist ein guter Ansatz. So können die Schlagworte des CEOs – „mehr Innovation wagen“, „agiler werden“, „Fokus auf den Kunden“ – unter der Rahmenbedingung „nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften“ umgesetzt werden. Als Resultat könnten dann vermutlich auch die Investoren mit einem guten Ergebnis zufriedengestellt werden.

Doch leider ist die aktuelle Situation für die Umsetzung dieses Kulturentwicklungsplans ausgesprochen schlecht, da das Außenbild stark von der Unternehmensrealität abweicht und der CEO anscheinend keinerlei Wahrnehmungssensibilität für diese Diskrepanz hat. Hinzu kommt, dass sich Jost Bückeburg offenbar nicht der symbolischen Wirkung seines eigenen Handelns bewusst ist und sich nicht wirklich gesprächsbereit zeigt. So will er einerseits durch Kosteneinsparungen sowie erneuten Personalabbau das gute Betriebsergebnis erhalten, um den Investoren Genüge zu tun, andererseits gibt er viel Geld aus für eine Managerkonferenz und seinen neuen Dienstwagen.

Nicht nachvollziehbar ist für mich bei der Schilderung der internen Sparmaßnahmen und des rauen Klimas die wieder bestätigte Auszeichnung „Bester Arbeitgeber Deutschlands“. Da hierfür Mitarbei-

ter befragt werden, wurden diese entweder gezielt ausgewählt oder aber die Befragung wurde anderweitig zugunsten von Moltke beeinflusst.

In der aktuell geschilderten Situation würde ich Selke raten, das zu tun, was er auch seiner Kollegin Woller rät: abwarten. Da der Vertrag des CEOs gerade für weitere fünf Jahre verlängert wurde, fühlt sich dieser in seiner Position sicher. Die Gründerfamilie hält noch 15 Prozent der Anteile, hat keine unternehmerische Vision und sieht aufgrund des bisher guten Betriebsergebnisses keinen Grund zur Änderung. Daher braucht es ein beziehungsweise mehrere signifikante, von außen initiierte Ereignisse, die dem CEO signalisieren, dass es so nicht weitergehen kann. Denn anscheinend trauen sich obere Führungskräfte wie Claus Selke oder Irene Woller nicht, kritische Dinge anzusprechen – wohl aus Angst, ihren Job zu verlieren. Eine mögliche Gewinnwarnung wird vom CEO zwar momentan noch mit externen Faktoren wie der Börsenstimmung begründet, doch in Kombination mit der Foodwatch-Nominierung für den „Windbeutel des Jahres“ könnte er vielleicht zum kritischen Nachdenken angeregt werden.

Zumindest könnte sich durch solch negative Schlagzeilen beim CEO eine Gesprächsbereitschaft entwickeln. Diese müsste Selke nutzen, seinen Kulturentwicklungsplan mit den antizipierten Kurz-, Mittel- und Langfristergebnissen vorzustellen. Dabei könnte er – diplomatisch verpackt – auch auf die Widersprüchlichkeiten im Unternehmen und deren negative Wirkung auf Kunden, Mitarbeiter und Unternehmenskultur eingehen. Zudem wäre für die Zukunftssicherung des Konzerns eine Strategiediskussion angesagt.

SONJA SACKMANN

ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München. Sie ist unter anderem im Vorstand des Instituts Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und Gastprofessorin in St. Gallen.

„Claus Selke wird alle Kontakte brauchen, die er aktivieren kann, um Allianzen für seinen Kulturwandel zu schmieden.“

Man sieht Claus Selke förmlich mit hängenden Schultern dastehen, als er das Telefonat mit seiner Tochter Anne beendet hat. Selke fehlt es nicht nur an Ideen, sondern vor allem an innerer Klarheit und Kraft. Er hat vermutlich schon lange beide Augen zugeschränkt. Es ist an der Zeit, dass er mit der Vergangenheit abschließt und für die kommende Lebensphase 50 plus seine Werte neu definiert. So kann er den Kulturwandel als eine Art Meisterstück in seiner beruflichen Laufbahn begreifen, den er selbst gestalten will, unabhängig von den Launen seines CEOs. Nicht zuletzt geht es ja auch um Selkes eigene berufliche Zukunft in einem vertrauten Umfeld.

Für sein Ziel, den Kulturwandel anzustoßen, muss Selkes Strategie mehrdimensional sein. Er kann sofort - auch wenn er noch auf den Startschuss für den Kulturfahrplan warten muss - eine Politik der kleinen Schritte beginnen.

In seiner Funktion als Personalleiter kann er einiges tun, zum Beispiel als Argument gegen den neuen Personalabbau die Statistiken offenlegen: Wie hoch sind bereits die Kosten durch Personalfluktuation, Krankheitstage, psychische Belastung am Arbeitsplatz? Selke könnte in dieser Hinsicht Zahlen aufzischen, die niemandem schmecken werden. Solche Fakten sind auch für die Investoren und den Aufsichtsrat interessant. Denn sie machen das bisher unterschätzte Risiko der eingleisigen Strategie von CEO Bückeburg sichtbar.

Selke kann darüber hinaus mit wenig Mitteln Alternativen aufzeigen und Begeisterung entfachen. Warum nicht zu einem Event einen Familienunternehmer einladen, der den Wandel vom Zahlen-Saulus zum Werte-Paulus für sein Unternehmen bereits erfolgreich vorgelebt hat?

Auch in der sozialen Dimension stehen Selkes Chancen gar nicht einmal so schlecht, den Kulturwandel auch ohne offiziellen Auftrag in Gang zu bringen. Denn das Unternehmen und seine Kollegen sind reif für den Wandel, wie etwa die Pressesprecherin Irene Woller. Selkes langjährige Verbindungen in der Firma sind immens wichtig. Er sollte informelle Begegnungen wie „Kaffeetrinken“ oder „Abendessen“ zu seinem strategischen Instrument machen. Er wird alle Kontakte brauchen, die er aktivieren kann, um Allianzen für seinen Kulturwandel zu schmieden. Deshalb sollte Selke aufhören, andere Personen mental abzuwerten. Statt den Kontakt mit dem Assistenten Mark Ramos zu meiden, könnte er mit diesem öfter gemeinsam Aufzug fahren. Und schauen, ob sein vermeintlicher Gegenspieler Ramos nicht ein Mitspieler des Wandels werden könnte, wenn er darin einen persönlichen Vorteil erkennt. Aus seiner Seniorität heraus könnte er solchen „Junghirschen“ mit mehr Leichtigkeit begegnen.

„All is fair in love and war“, heißt es in John Lylys Werk „Euphues“. Doch eines muss für Selke tabu sein: Bückeburg vor anderen schlecht zu machen. Dieser hat in einer bestimmten Phase viel für das Unternehmen geleistet. Wenn Selke seinen Chef für den Kulturwandel gewinnen will, dann nur, wenn dieser dabei auch gut aussieht. Die Frage bei CEO Bückeburg ist weniger, ob er den Wandel will, sondern ob er den Sprung von der Controllermentalität in die New-Work-Welt mental herstellen kann.

Erst wenn nach einiger Zeit - nach sechs bis zwölf Monaten - keiner seiner Impulse fruchtet, muss sich Claus Selke die Wertefrage stellen. Dann ist es vermutlich Zeit für einen Plan B in seinem beruflichen Leben. □ © HBM 2020 siehe Seite 90

URSULA WAGNER

ist Inhaberin des Coaching Centers Berlin, wo sie als Executive Coach arbeitet und Coaches nach internationalem Standard ausbildet.