

Die Entwicklung der Führungskultur bei der Schüco Alu Competence



Peter Grass
Schüco International KG



Sven Hille
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

Einleitung

Im Zusammenspiel mit den Erfolgsfaktoren »Mission«, »Vision«, »Strategie und Ziele« sowie »Struktur und Organisation« sind die Werte und Kultur eines Unternehmens maßgebliche Einflussgrößen für dessen Erfolg.

Im vorangegangenen Beitrag der B&A-Artikelreihe »Führung« wurde der Erfolgsfaktor »Werte und Kultur« ausführlich beleuchtet. »Kultur macht einen Unterschied« – dies gilt nicht nur für das Wohlbefinden aller Beschäftigten im Unternehmen, sondern drückt sich auch in harten betriebswirtschaftlichen Zahlen aus. Effekte gibt es sowohl nach innen als auch nach außen: Die Reputation eines Unternehmens im Markt wird nicht allein von seinen Produkten bestimmt, sondern auch durch die Art des Umganges mit seinen Kunden und den Beschäftigten. Dies ist letztlich ein Ausdruck der Kultur und des dahinter stehenden Wertesystems.

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Marktdynamik und der Forderung nach Dezentralisierung sowie agilen Organisationsstrukturen findet in vielen, ursprünglich streng hierarchisch organisierten Unternehmen ein Kulturwandel statt – hin zu mehr Freiraum, Transparenz, Vertrauen und Partizipation. So sollen transparente Informationen über Aufgaben, Prozesse und Ziele es den Beschäftigten ermöglichen, eigenverantwortlich zu arbeiten. Das entgegengebrachte Vertrauen sowie die Wertschätzung sollen die Motivation und Kreativität steigern (Franken 2016).

Eine positive, offene und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur hat einen Wirkungseffekt nach außen und kann die Wahrnehmung des Unternehmens durch andere externe Teilnehmer sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. In jedem Fall spiegelt sie jedoch das Selbstbild des Unternehmens wider und bewirkt dadurch, dass es auch für Außenstehende eine sichtbare Identität bekommt und sich von der Masse abhebt.

Den Führungskräften kommt bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Beschäftigten und im Umgang mit Kunden eine wesentliche Rolle zu. Die Qualität ihrer Vorbildfunktion im Umgang mit den Unternehmenswerten hat einen besonders großen Einfluss auf

die erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens.

Eine auf den Menschen ausgerichtete Führung ist dabei ein wesentlicher Faktor, der die Zusammenarbeit, die Etablierung einer Unternehmenskultur und die Erreichung von Zielen mitbestimmt. Denn um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und damit langfristig am Markt erfolgreich zu sein, sind Unternehmen auf die Motivation und Selbstverantwortung ihrer Beschäftigten angewiesen.

Diesen Herausforderungen hat sich auch die Firma Schüco Alu Competence aus Borgholzhausen in Nordrhein Westfalen gestellt. Der folgende Artikel beschreibt die Schüco-Führungskultur auf Basis der »gemeinsamen Werte für einen erfolgreichen Kurs« und insbesondere die Entwicklung und Implementierung der fünf Leitlinien für die Führungskräfte des Unternehmens.

Schüco Alu Competence – eine Marke der Schüco International KG

Die Schüco International KG wurde 1951 in Ostwestfalen gegründet und ist einer der Marktführer für innovative Gebäudehüllen; sie steht für weltweite Kompetenz bei Fenstern, Türen und Fassaden. In den Unternehmensbereichen »Fenster- und Türensyste-me« und »Fassadensysteme« arbeiten weltweit rund 4750 Beschäftigte in mehr als 80 Ländern. Das Unternehmensnetzwerk umfasst dabei weltweit über 12 000 Verarbeiter, Architekten, Planer und Investoren.

Schüco Alu Competence design & solutions in Borgholzhausen ist seit fünf Jahrzehnten der Ansprechpartner für die Be- und Verarbeitung von Aluminium. Erfahren, kompetent, zuverlässig ist das Motto dieses Unternehmens; es repräsentiert das Leistungs- und Kompetenzspektrum, das das Unternehmen mit allen Möglichkeiten ausschöpft. Die Kompetenz beruht auf jahrzehntelanger Erfahrung, die mit der fortlaufenden Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008 unterstrichen wird.

Der Zusatz »design & solutions« betont die ästhetische und lösungsorientierte Kom-

ponente. Alles in allem bringt der Name das gesamte Spektrum zum Ausdruck: perfekte Produkte in formvollendetem Design, modernste Technik und höchste Funktionalität – Full Service für effektive individuelle Lösungen im Bereich der Profiltechnologie, für sämtliche Branchen und nahezu alle Produktbereiche. Mit der Entwicklungs- und Produktionskompetenz unter einem Dach bietet Schüco Alu Competence einen großen Mehrwert für Kunden und ist ein zentraler Ansprechpartner für alle Schnittstellen.

Schüco Alu Competence ist sich der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und bildet seit Jahrzehnten junge Menschen im kaufmännischen und technischen Bereich zu Fachkräften aus (Schüco 2017).

Ausgangslage

Das Jahr 2012 war für Schüco ein besonderes. Für das Unternehmen stand in der Vergangenheit die Technik im Vordergrund, der Führungsstil im Unternehmen war zuvor eher als patriarchalisch zu beschreiben.

In diesem Jahr trennte sich das Unternehmen von der Solarsparte und konzentrierte sich auf die Bereiche Fassaden, Innenmetall und Kunststoff für Tür- und Fenstersysteme.

Mit dem Eintritt des neuen persönlich haftenden Gesellschafters, Andreas Engelhard, entwickelte sich auch der Fokus – weg von der reinen Technikbetrachtung – auf die Beschäftigten.

Die Geschäftsleitung hatte erkannt, dass der Erfolg des Unternehmens von den Beschäftigten ausgeht. Dabei spielen Kreativität, Innovation und gegenseitige Unterstützung eine zentrale Rolle. Es galt eine Kultur zu etablieren, in der nicht gegeneinander gearbeitet wird, sondern in der gegenseitige Hilfe und ein ausgeprägtes Eigenengagement wesentliche Elemente sind – also etwas, auf das die Beschäftigten letztendlich stolz sein können.

Eine grundsätzliche Voraussetzung dafür ist es, den Beschäftigten einen Sinn der eigenen Tätigkeit zu vermitteln und ihnen eine Orientierung zu geben, damit ihr Handeln auf die Unternehmensvision ausgerichtet werden kann.

Die zentralen Fragestellungen waren also:

- Wie kann dieses Eigenengagement erreicht werden?
- Wie kann eine erlebbare Kultur im Unternehmen aufgebaut werden?

„Wir wollen mit Abstand die Besten sein. Dafür benötigen wir eine gute Kultur der Zusammenarbeit.“

Abb. 1: Leitmotiv – Kultur der Zusammenarbeit als Voraussetzung für Verbesserungen

Die fünf Leitlinien der Schüco Führungskultur

Eine Antwort auf die beiden zentralen Fragestellungen war die Etablierung einer entsprechenden Führungskultur. Auf Basis der Unternehmenswerte »Innovationen, Partnerschaft, Exzellenz und Verantwortung« wurden Leitlinien mit und für die Führungskräfte erarbeitet.

Im Folgenden werden die fünf Leitlinien (vgl. Abb. 2, nächste Seite) inhaltlich und mit ihrer Zielsetzung genauer beschrieben.

Aus Sicht der Geschäftsleitung kann das Unternehmen diesem hohen Anspruch nur genügen, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Aufgaben gemeinsam angehen. Das Unternehmen benötigt eine gute Kultur der Zusammenarbeit sowie ein Umfeld, das erfolgreiche Arbeit ermöglicht und alle Beschäftigten zu außergewöhnlichen Leistungen für die Kunden motiviert.

Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Mit fünf Leitlinien für eine gute Führungskultur bei Schüco verpflichten sich die Geschäftsleitung und alle Führungskräfte, herausragende Ergebnisse zu erzielen.

Sie verpflichten sich, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Sie wollen Begeisterung schaffen, Vorbild sein und einen Ausgleich von Berufs- und Privatleben fördern.

Dabei haben die Geschäftsleitung und die Führungskräfte von Schüco die Leitlinien in enger Zusammenarbeit definiert. Sie sind ein Bekenntnis zu partnerschaftlichen Führungsstrukturen und zu gemeinsamen Werten, die auf dem Respekt vor den Mitarbeitern beruhen. Jede der fünf Leitlinien wird dabei belegt von Beispielen aus dem Arbeitsleben von Schüco.

»Damit Schüco auch in Zukunft im globalen Wettbewerb erfolgreich ist, müssen wir Spitzenleistungen erreichen. Mehr noch: Wir wollen mit Abstand die Besten sein.«

PhG Andreas Engelhard,
Vorsitzender der
Geschäftsleitung

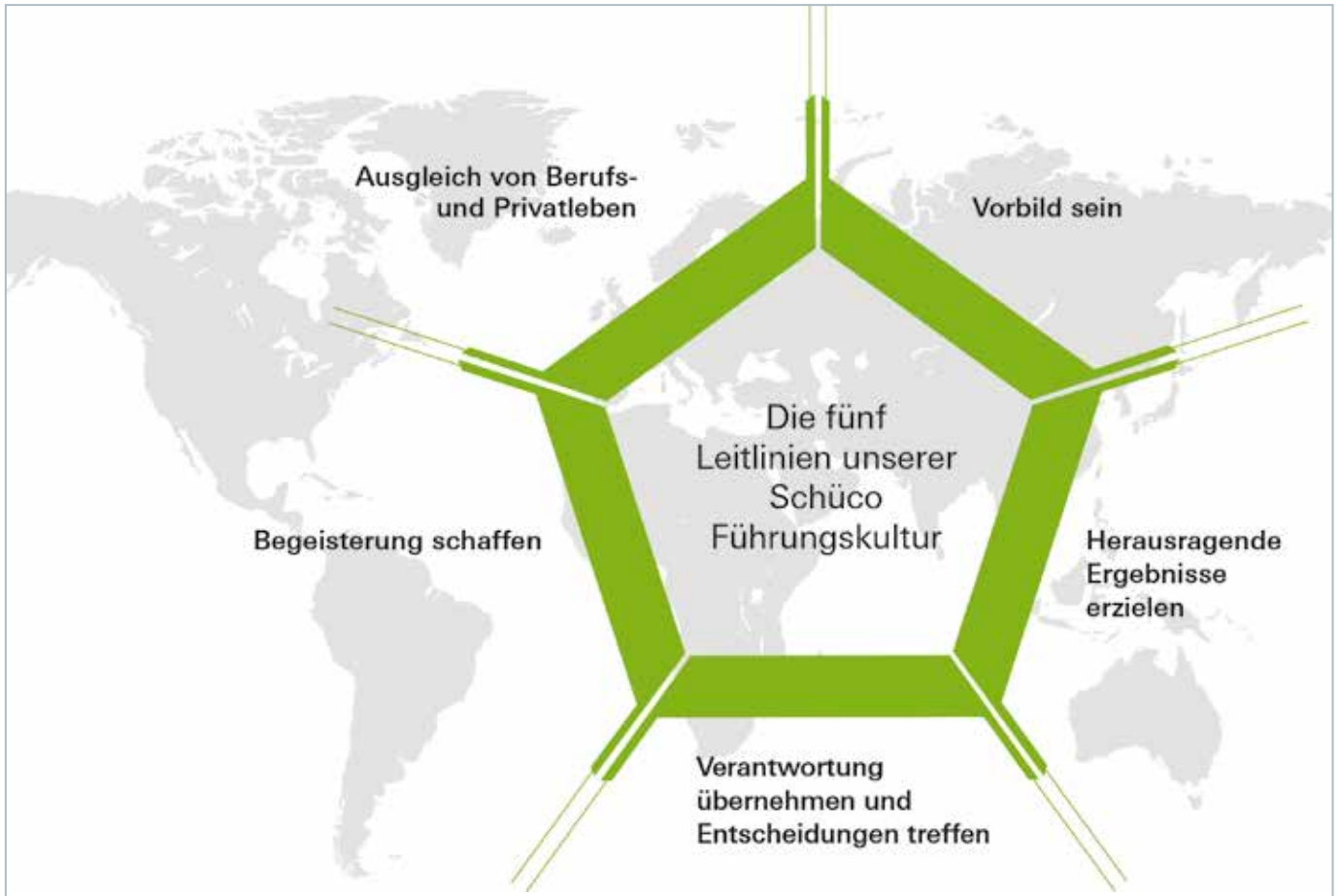


Abb. 2: die fünf Leitlinien der Schüco Führungskultur

Sie sollen helfen, die Grundwerte im Alltag schnell und zielgerichtet anzuwenden. Die Abbildung 2 zeigt die fünf Leitlinien der Schüco Führungskultur.

»Eine offene, direkte und regelmäßige Kommunikation: Säulen, auf denen die neue Führungskultur von Schüco ruht. Wenn jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft genau weiß, was von ihm/ihr erwartet wird, wenn gute Arbeit anerkannt und der Austausch von guten Ideen gefördert wird, über Abteilungsgrenzen hinweg, dann ist Schüco heute und auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber« (Broschüre »Die Schüco Führungskultur«).

Vorbild sein

Die Grundidee besteht darin, dass die Geschäftsleitung davon überzeugt ist, dass die Führungskräfte nur für die gemeinsame Kultur einstehen können, wenn sie als Vorbilder handeln.

Im Sinne der Kultur sind Führungskräfte Vorbilder, wenn sie:

- sich Herausforderungen aktiv stellen.
- eine angemessene Fehlerkultur pflegen und Fehler als Lernmöglichkeit nutzen.
- ihre positive Arbeitseinstellung und Begeisterung für das Unternehmen vorleben.

- authentisch, zuverlässig und für ihre Mitarbeiter berechenbar sind.
- den gemeinsamen Erfolg des Teams in den Vordergrund stellen.

Herausragende Ergebnisse erzielen

Herausragende Ziele werden erreicht, wenn die Führungskraft:

- ihr Team mit den notwendigen Arbeitsinstrumenten und Ressourcen, persönlichen und fachlichen Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten ausstattet und dafür sorgt, dass es entsprechende Anerkennung erhält.
- eine klare, offene und zeitnahe Information sicherstellt und die Kommunikation fördert.
- Teamwork, den Austausch von Ideen sowie den Aufbau von beruflichen Netzwerken fördert.
- optimale Arbeitsabläufe schafft und sie ständig mit Hilfe der Rückmeldung ihrer Teammitglieder verbessert.
- ihren Mitarbeitern anspruchsvolle, aber realistische Ziele gibt, den Fokus auf Ergebnisse legt und Prioritäten so festlegt, dass sie sich an der Gesamtstrategie des Unternehmens orientieren.

Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen

Die Führungskraft erfüllt die Anforderungen an diese Leitlinie, indem sie:

- sich ihrer Zuständigkeiten und Befugnisse bewusst ist (Funktion, Organisation, Vollmachten) und initiativ handelt.
- bei Entscheidungen die Unternehmensgrundsätze und -Strategien stets berücksichtigt
- alle Beteiligten rechtzeitig einbindet, alle relevanten Informationen und Fakten analysiert sowie Optionen berücksichtigt und sich der Konsequenzen bewusst ist.
- offen mit Problemen und Konflikten umgeht und zu einer zeitnahen Lösung beiträgt.
- für schnelle Entscheidungswege sorgt.

Begeisterung schaffen

Die Führungskraft schafft Begeisterung, wenn sie:

- dafür sorgt, dass Mitarbeiter ihre hohe Eigenmotivation erhalten und dafür immer wieder neue Impulse bekommen.
- eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern lebt.

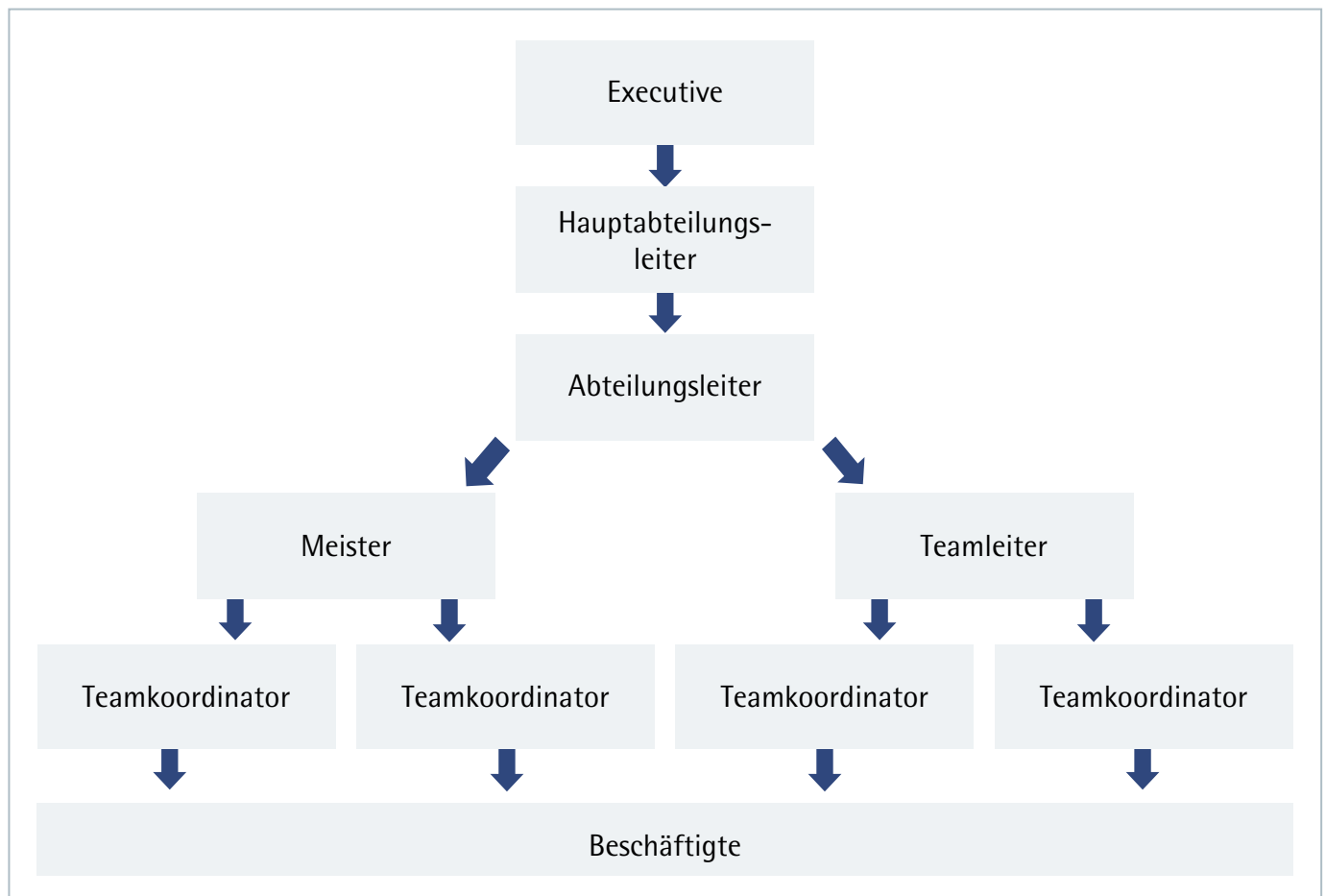
- Mitarbeiter am Erfolg teilhaben lässt und herausfordernde Aufgaben überträgt.
- eine offene Feedback-Kultur schafft, gute Leistungen herausstellt und anerkennt.
- Teams kreative Freiräume lässt und herausfordernde Aufgaben überträgt.

Einen Ausgleich von Berufs- und Privatleben fördern

Die Führungskraft trägt einen maßgeblichen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben bei, indem sie:

- unterschiedliche Lebensplanungen ihrer Mitarbeiter akzeptiert und individuell flexible Arbeitszeitmodelle zulässt.
- die Ressourcen- und Terminplanung in ihrer Abteilung so gestaltet, dass Mitarbeiter nicht überfordert werden.
- gewährleistet, dass Phasen mit sehr hoher Arbeitsbelastung ausgeglichen werden können (z. B. durch Freizeit).
- eindeutige Vertretungsregeln in ihrem Bereich etabliert.
- das Privatleben ihrer Mitarbeiter respektiert und in besonderen Belastungssituationen bei Bedarf Unterstützung anbietet.

Abb. 3: kaskadenförmige Führungskräfteausbildung



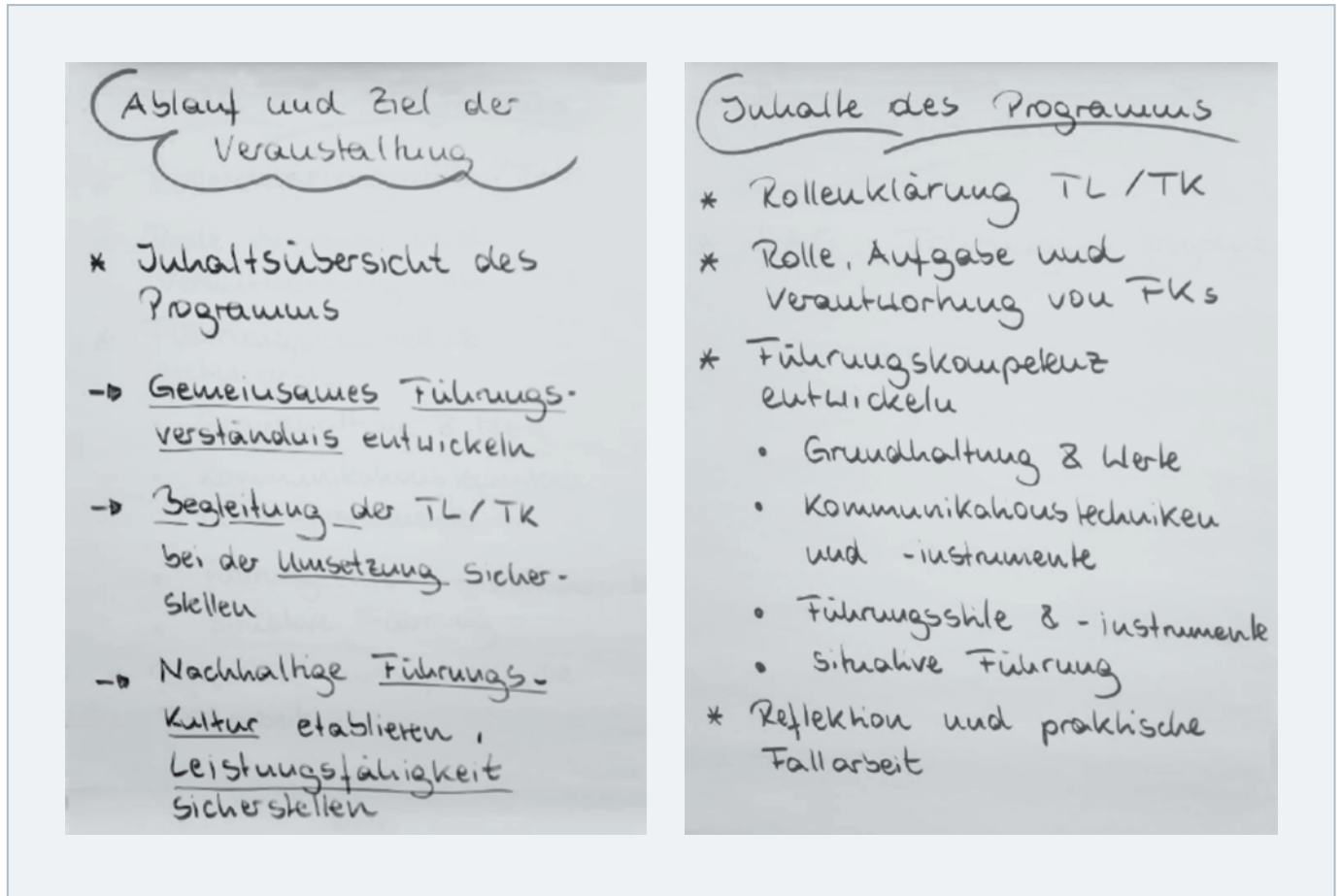


Abb. 4: Aufbau der Führungskräfteausbildung

Der Entwicklungsprozess im Unternehmen

Die Entwicklung und Implementierung erfolgte im Unternehmen im Top-down-Prozess. Die Leitlinien wurden in einem Workshop zunächst von der Geschäftsleitung gemeinsam mit der oberen Führungsebene entwickelt. Die zentralen Fragestellungen waren dabei:

- Wann seid Ihr Vorbild?
- Welche Elemente sind wichtig für die Weiterentwicklung des Unternehmens auf dem Weg, »mit Abstand die Besten« zu werden.

Erarbeitet wurden die Grundlagen der Führungsleitlinien. Im Anschluss an den Workshop wurden die Führungskräfte aufgefordert, diese Fragen für sich schriftlich zu beantworten. Die Ergebnisse waren daraufhin bei HR abzugeben. Die Personalabteilung sammelte die eingereichten Beiträge, prüfte Ähnlichkeiten und formulierte aus den wesentlichen Aussagen den Textentwurf der Leitlinien. Die überarbeiteten Ergebnisse wurden dann der Geschäftsleitung vorgestellt. Nach der Einarbeitung entsprechender Korrekturen der Geschäftsleitung wurden die Leitlinien dann

in einem weiteren Workshop mit der oberen Führungsebene verabschiedet.

Damit war die Grundlage geschaffen, auf Basis dieser Führungsleitlinien die Führungsausbildung weiter auszubauen. Kaskadiert wurden die Führungskräfte bis zur Abteilungsleiterenebene geschult: Von besonderer Bedeutung ist es, dass die Führungskräfte der einzelnen Führungsebenen in der Lage sind, sich entsprechend der Führungsleitlinien zu verhalten und somit die Beschäftigten durch ihr eigenes Handeln zu besonderen Leistungen anzuspornen. Dabei spielt gegenseitiges Vertrauen, Unterstützung und Wertschätzung eine zentrale Rolle.

Neben den zentralen Themen Führungskultur und Führungsleitlinien wurde die Ausbildung zusätzlich mit interkulturellen Trainings angereichert.

Zur Sicherung der Wirksamkeit der Workshops sind weitere Follow-ups sowie ein 360 Grad Feedback geplant.

Was wurde bisher erreicht?

Am Standort Borgholzhausen hat Schüco neben der Führungsausbildung zum Thema Kultur und Leitlinien weitere Maßnahmen zur Verbesserung

der Mitarbeiteridentifikation und Leistungsbereitschaft umgesetzt.

Zum einen wurde im Jahr 2016 eine Führungskräftebildung mit vier Modulen, die bis auf die Ebene der Teamkoordinatoren reichte, durchgeführt. Neben Inhalten zu bestimmten Produkten bzw. technischen Anwendungen und Lösungen war das Thema wertschätzende und fordernde sowie fördernde Führung ein wesentlicher Baustein dieser Ausbildung.

Auf der Mitarbeiterebene wurde mit der Durchführung von 5S-Workshops begonnen. Dabei stand zunächst nicht das Ziel »Aufräumen« im Vordergrund, sondern es sollte ein Thema bearbeitet werden, bei dem alle Mitarbeiter mitreden konnten. Ziel war es, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich einbringen zu können und Offenheit in der Kommunikation zu erfahren.

Von den Mitarbeiterworkshops verspricht sich Schüco folgendes:

- Verbesserung der Prozesse
- Verbesserung der Qualität
- Ansporn Ideen zu entwickeln und einzubringen
- Verbesserung des Klimas
- Verbesserung der Kultur

Des Weiteren wurde im Juli 2017 mit Unterstützung des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die sich unter anderem auch mit dem Thema Führung auseinandersetzte. Eine durchschnittliche Beteiligung von 80 Prozent zeigt, dass dieses Thema nicht nur der Geschäftsleitung am Herzen liegt, sondern auch die Belegschaft ein besonderes Interesse daran hat. Eine weitere Befragung ist für das dritte Quartal 2018 geplant.

Ausblick

Für das vierte Quartal 2017 ist die bereichsbezogene Präsentation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für die Führungskräfte geplant. In diesem Zusammenhang wird dann der sogenannte Führungsdialog eingeführt. Hier werden die Beschäftigten durch die Führungskraft befragt, warum die Ergebnisse in den einzelnen Bereichen in dieser Art und Weise ausgefallen sind. Der Führungsdialog hat insbesondere die Zielsetzung, die Offenheit in der Kommunikation zu fördern und die Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Beschäftigten weiter zu stärken. Aus den Ergebnissen dieser Dialoge

werden dann konkrete Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet.

Für das Jahr 2018 hat Schüco Follow-ups der Führungskräfte-seminare zur Führungskultur und Leitlinien bis auf die Teamkoordinator-Ebene geplant. Zur Evaluierung der Verbesserung der Ergebnisse ist für das dritte Quartal 2018 der zweite Führungskräfte-dialog vorgesehen. Das Unternehmen geht davon aus, dass die Beschäftigten dann bereits eine Verbesserung in der Zusammenarbeit und der Führungskultur erkennen können.

Im vierten Quartal 2018 soll dann durch die nächste Mitarbeiterbefragung strukturiert geprüft werden, welche Veränderungen und Verbesserungen tatsächlich auf den unterschiedlichen Führungsebenen beziehungsweise in den einzelnen Bereichen des Unternehmens erreicht werden konnten.

Mit diesem Vorgehen setzt Schüco seine Philosophie »Der Erfolg des Unternehmens geht vom Mitarbeiter aus« konsequent um.

Partnerschaftliche Führungsstrukturen, gemeinsame Werte und ein Führungsverhalten, das auf dem Respekt vor den Mitarbeitern beruht, bilden für die Zukunft nicht nur die Basis für herausragende Leistungen auf allen Unternehmensebenen, sondern sichern das Bild des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen. ■

Literatur

Dachrodt HG et al (2014) Praxishandbuch Human Resources. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Franken S (2016) Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schüco International KG, Die Schüco Führungskultur – Gemeinsame Werte für einen erfolgreichen Kurs

Autoren-Kontakt

Dipl.-Ing. Peter Grass
Schüco International KG
Tel.: +49 5425 12-177
E-Mail: pgrass@schueco.com

Dipl.-Päd. Sven Hille
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de