

#### 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, Vorstandsmittglied
- 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 Kirchwartz**, 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
- Stephan 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 Zellinig**, 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
- August Pollen**, allrounder mountain.
- Dr. Frank Zils**, Jansen-Cilag
- Thomas Kolvenbach**, Comco Leasing
- Thorsten Schellenberg**, Kalus & Hilger
- Rainer Mellis**, Volksbank D-NE
- Dr. -Ing. Jochen Luft**, Pierburg
- Stephan Meiser**, Sparkasse Neuss
- Stefan Zellinig**, Gemeinn. Whg.-Gen.
- Dr. Frank Weber**, Nestlé Deutschland
- Anton Werhahn**, Wilh. Werhahn KG
- Ludger Baten**, Neuf-Grevenbroicher Ztg.
- Christoph Buchbender**, RheinLand Vers.
- Horst Thoren**, Rheinische Post
- J.-Andreas Werhahn**, Werhahn Stiftung
- Ulf Wagner**, Rheinische Post
- Stefan Rieck**, Rieck Logistik
- Dirk Brügge**, Rhein-Kreis Neuss
- Dieter Welsink**, medicoreha Welsink Reha.
- Stefan Kirchwartz**, Gärtner Pötschke
- Corinna Dönges**, St. Augustinus-Kliniken
- Dr. Matthias Schubert**, TÜV Rheinland
- Reinhard Van Vlodrop**, EGN
- Dr. Alfred Laufenberg**, Laufen. Imm.
- Jutta Zülow**, Zülow AG
- Benedict Dahlmann**, Autohaus L. Dresen
- Benjamin Küsters**, Gartenhof Küsters
- Dominik Baum**, C. Thywissen
- Dr. Ernst Grigat**, Currenta
- Michael Schmuck**, Sparkasse Neuss
- Tom Bender**, Rheinische Post



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 Elternzeit 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

### „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-

lein 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-

Michael Schmuck, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Neuss

## 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

Ist Unternehmenskultur etwas für Schönwetterzeiten? Was passiert, wenn sich die Umstände ändern? Die Teilnehmer des sechsten RP-Unternehmerforums „Zukunft unternehmen“ scheuten sich nicht, auch die kritischen Seiten des Themas zu diskutieren. „Gerade in einer Krise erweist sich eine gute Unternehmenskultur als Schlüssel zum Erfolg“, zeigte sich Reinhard Van Vlodrop (EGN Entsorgungsgesellschaft Niederrhein) überzeugt. „Transparenz und eine offene Kommunikation sind gerade dann wichtig“. In der

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 Zellinig (RheinLand Versicherungsgruppe) diesen Gedanken weiter. Die Finanzwelt leidet gerade unter der Nullzins-Phase – hier sei nun die Kompetenz der Mitarbeiter sowohl im Unternehmen wie auch im Kontakt mit den Kunden gefordert.

Tom Bender (Rheinische Post) lenkte den Blick auf diejenigen, die die Kultur gestalten. „Die Umsetzung findet im mittleren Management statt“ – ein Punkt, der besondere Beachtung finden müsse. Denn aus der Historie sieht die Manager aus ihrer Fachkompetenz heraus in ihre Funktion gekommen. „Ihnen muss man



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 zu leisten.“ 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-

wicklung 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-

pretieren Werte anders, darauf müssen wir uns einstellen.“ Die Frage laute: Wie kann ich für meine Unternehmenskultur interessieren, wie kann ich sie dazu da abholen, wo sie sich befinden.

„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-

### Unternehmerforum gibt Impulse

(jgr) Als Tom Bender, Geschäftsführer bei der Rheinische 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 Lenkungsausschuss, 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 Geschäftslei-

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

schäftigt 400 Mitarbeiter und macht regelmäßig Mitarbeiterbefragungen, aus denen sich Jahresthemen ergeben, um die Unternehmenskultur immer wieder zu justieren. Eines der letzten Jahresthemen drehte sich um die Fehlerkultur. „Fehler machen ist gar nicht so

Michael Schmuck, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Neuss