

Global in zwölf Monaten

PRAXIS. Führung erfordert einen sicheren Umgang mit Kulturen. Der Chemiekonzern Wacker macht sein oberes Management in vier Modulen für die Globalisierung fit.

Von **Eva Baumann** und **Kerstin Kromer**

Wenn dies eine Reportage wäre, könnte man sie mit Rebecca Liu beginnen. Liu ist HR-Managerin bei Wacker Chemie in China. Als sie im oberbayerischen Bad Aibling nach dem Frühstück entsetzt auf ihre Armbanduhr blickt, weil der Seminartag ihrer Meinung nach gerade begonnen haben müsste, sitzen ihre Kollegen noch entspannt bei Kaffee oder Tee. „Ist das jetzt peinlich?“, fragt Rebecca Liu, als sie merkt, dass sie ihre Uhr auf eine Stunde zu früh umgestellt hat. Niemand kreidet ihr so etwas an in einer Kultur, die Unterschiede respektiert. Wenn es von den Kollegen überhaupt jemand bemerkt hat.

Austausch für internationale Chefs

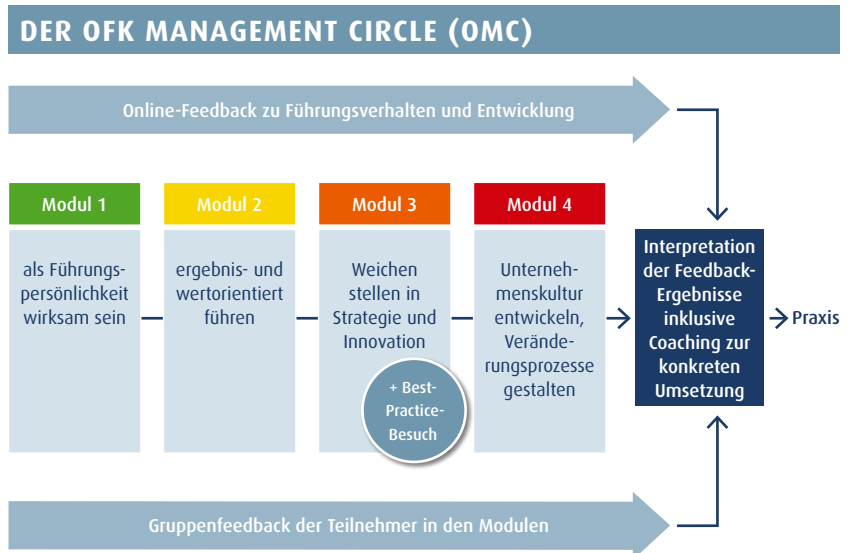
Mit der Kultur ist das so eine Sache. Jedes Unternehmen hat sie und bei Firmen, die seit langer Zeit bestehen, ist sie meist sehr ausgeprägt. Ihre Pflege macht Arbeit und es braucht Zeit, sie weiterzuentwickeln. Jedes internationale Unternehmen muss sich zudem mit Kulturen aus aller Welt beschäftigen. Wacker ist mit 24 Produktionsstätten und etwa 100 Repräsentanzen oder Tochterunternehmen auf vier Kontinenten vertreten. Das Unternehmen hat deutsche Wurzeln und einen oberbayerischen Stamm. Seine Führungskräfte sind jedoch an vielen Orten, beispielsweise auch in Skandinavien, den USA, im Mittleren Osten, in Südostasien und in China, tätig. Für Manager, die in den Kreis der etwa 200 oberen Führungskräfte (OFK) des Un-

ternehmens mit insgesamt 16.300 Mitarbeitern aufgenommen werden, gibt es seit 2005 ein Führungskräfteprogramm, genannt „OFK Management Circle“ (OMC). Es erstreckt sich über ein Jahr und soll eine Gruppe von jeweils zwölf bis 14 Führungskräften bei den hohen Anforderungen ihrer Aufgabe in einem global tätigen Unternehmen unterstützen. 2010 wurde das Programm zusammen mit dem Beratungsunternehmen Comteam neu aufgestellt und im vergangenen Jahr verstärkt international ausgerichtet. Ziel ist es, obere Manager aus verschiedenen Bereichen, Regionen und Kulturen in Austausch zu bringen. Sie

sollen Wacker umfassend kennenlernen, aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, über das Unternehmen, dessen Ziele und Zukunft sprechen. Und das in einer anderen Atmosphäre – verglichen mit dem Businessgespräch, bei dem meist Sachziele im Vordergrund stehen.

Vier Module in einem Jahr

Der OMC ist modular aufgebaut (siehe Grafik unten). Das Programm verbindet übergreifende Elemente wie Führung, Unternehmenskultur, Veränderung und aktuelle Fragestellungen wie zum Beispiel Resilienz (Module 1 und 4) mit speziellen Themen des General Management



Die vier Module des OMC erstrecken sich über ein Jahr. Module 1 und 4 werden situativ erarbeitet, während Module 2 und 3 strukturiert geplant werden.

(Module 2 und 3). In den Modulen 2 und 3 sind die Inhalte stärker am Lernen von Faktenwissen orientiert. Hier geht es beispielsweise um Wertschöpfung, Ergebnisse, Strategien und Innovation. Diese Inhalte werden anhand von Fallbeispielen vermittelt und erarbeitet. Die Themen der Veranstaltungen sind vielfältig: Unter dem Titel „How Do Analysts Value

Jedes internationale Unternehmen muss sich nicht nur mit der eigenen Firmenkultur, sondern zudem auch mit Kulturen aus aller Welt beschäftigen.

Wacker?“ referiert etwa der Leiter von Investor Relations über die Analystensicht auf das Unternehmen. Oder es gibt einen Vortrag des Chief Compliance Officer und eine gemeinsame Diskussionsrunde mit einem Professor der praktischen Philosophie zum Thema „Ethische Konflikte“ – zwischen unternehmerischer Wertschöpfung einerseits und ethischer Werthaltung andererseits. In der Einheit „From Transformation Need to Innovation Strength“ werden verschiedene Innovationsansätze diskutiert und auf ihre Eignung für unterschiedliche Wacker-Geschäftsfelder hin überprüft.

Interne Referenten mit Praxisbezug

In den Monaten zwischen den Modulen wird ergänzend mittels eines Online-Fragebogens das Selbst- und Fremdbild der Teilnehmer erhoben. Comteam führt zu den Ergebnissen begleitend ein Coaching aller Teilnehmer durch, da sie als Trainingspartner für die Module 1 und 4 die Teilnehmer bereits intensiv kennengelernt haben. Für den akademischen

Input bei den Modulen 2 und 3 arbeitet Wacker beim OMC mit der European Business School (EBS) zusammen. Interne Referenten aus dem Unternehmen sorgen für direkten Praxisbezug. Und: Alle vier Vorstände von Wacker nehmen sich an Kaminabenden innerhalb der einzelnen Module persönlich sehr viel Zeit für die Fragen der Führungskräfte, die teilweise auch neu im Unternehmen sind. „Die Kaminabende im OMC waren eine tolle Gelegenheit, unsere Vorstände persönlich, ja fast privat kennenzulernen“, resümiert Jürgen Herein, heute Businesssteamerleiter im Bereich Wacker Silicones und Teilnehmer am OMC 2011/2012.

Bezug zur Firma bildet roten Faden

Das Thema „Kultur“ spielte bei der OMC-Staffel 2012/2013 für die Organisatoren eine besondere Rolle, das zeigt schon ein Blick auf die Liste der Teilnehmer: Diese kamen aus ganz unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens und hatten verschiedene Nationalitäten, Herkünfte und Kulturen. Gab es in den Jahren davor fast ausschließlich deutschsprachige Teilnehmer, wurde nun in allen vier Modulen Englisch gesprochen. Dass die vier Module im Quartalsschritt und mit klarem Bezug zum Unternehmen stattfanden, wurde von den Managern begrüßt: „Weil dabei immer ein roter Faden zu erkennen war und die wesentlichen Themen wie ‚Führung‘ und ‚Innovation‘ nicht abgehoben von der Wacker-Welt behandelt wurden“, sagt Cyril Cisinski, Franzose und Managing Director bei Wacker für den Mittleren Osten. Dies erwies sich als wichtig, denn die Teilnehmer waren in jeder Hinsicht bunt gemischt: zum Beispiel ein Werkleiter aus Norwegen, der sich plötzlich in einem Konzern wiederfindet neben einer Amerikanerin, die just eine Führungsrolle in China übernommen hat, und einem deutschen IT-Leiter, der schon 25 Jahre im Unternehmen arbeitet. „Diese Gruppe war die kulturell heterogenste aller bisherigen OMC-Programme. Für

die Zusammenarbeit war das aber keinesfalls hinderlich, da praktisch alle Teilnehmer bereits reichlich Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Kulturen hatten“, erklärt Marco Stoll, Comteam-Berater beim OMC-Programm seit 2010. Die Wacker-Führungskräfte berichteten dabei von Schwierigkeiten bei der interkulturellen Zusammenarbeit im Unternehmen. Cyril Cisinski erzählte beispielsweise von Besprechungen mit Mitarbeitern aus verschiedenen arabischen Ländern, bei denen er auch auf Nachfrage keine Wortmeldung erhielt. In anschließenden Einzelgesprächen ließen sich die Dinge für ihn wesentlich besser klären. „Besonders Menschen aus Kulturen, in denen richtig oder falsch eine viel größere Rolle spielt, als dies bei vielen europäischen Kulturen der Fall ist, sind zurückhaltend, wenn es darum geht, sich in großen Gruppen und dann noch gegenüber hierarchisch Höhergestellten zu äußern“, weiß Marco Stoll, der oft mit multikulturellen Teams arbeitet. „Um diese Hürde zu überwinden braucht es zwei Dinge: Die Menschen müssen erstens untereinander in Kontakt kommen und zweitens die Fähigkeit entwickeln, Irritationen, die durch ‚falsches‘ Verhalten anderer ausgelöst werden, anzusprechen und zu klären.“

Crashkurs zur Unternehmenskultur

Was bringt das Führungskräfteprogramm für Wacker aus Sicht der Teilnehmer? „Zusammenarbeit und gemeinsame Ausrichtung“, ist sich Cisinski sicher. „Ein besseres Management“, ergänzt Jutta Matreux, Leiterin des Sustainability Management von Wacker, und: „Es braucht Distanz zur täglichen Arbeit“, betont sie. „Die meisten unserer Manager sind permanent mitten im System“, beobachtet auch Arno von der Eltz, Geschäftsbereichsleiter Wacker Polymers. Seiner Meinung nach wird es künftig wichtiger, bestehende Strategien zu hinterfragen, daraus neue zu entwickeln und diese direkt in der Praxis



zu erproben. „Das ist kein Spaziergang“, beschreibt von der Eltz diesen Weg.

Für jemanden, der relativ neu im Unternehmen arbeitet, ist der OMC ein Crashkurs in Sachen Wacker und Wacker-Kultur. So war es für Christian Essers, Director Energy Procurement, also verantwortlich für den Stromeinkauf. Am Beginn seines OMC-Programms war er noch nicht einmal ein Jahr bei dem Chemieunternehmen. „Ich lerne in so einem Programm auch, wie Wacker Chemie nicht funktioniert“, beschreibt Essers seine Erfahrungen vor dem Hintergrund, dass er schon in mehreren Unternehmen war.

Zu gesonderten Terminen außerhalb der Module wurden alle zwölf OMC-Teilnehmer im Laufe des Jahres durch Comteam individuell gecoacht. Die Themen bestimmten die Führungskräfte aus ihrer individuellen Situation heraus: Beim einen ging es um die Schwierigkeit, an einen neuen Chef heranzukommen, ein anderer überlegte, wie er mit Low Performern in seinem Team umgehen solle. Ein dritter Teilnehmer hatte jemanden in seiner neuen Abteilung, der sich selbst Hoffnung auf seine Position gemacht hatte. Ein weiterer der gecoachten Führungskräfte hatte das Gefühl, dass er im OMC-Programm Dinge gelernt hatte, die in die Kultur seines direkten Umfelds nicht so recht reinpassten und nun einiges an Transferarbeit verlangten. Und einer der Manager fragte, ob es gut sei, wenn sich in seinem internationalen Team die einzelnen Ethnien beim Mittagstisch in verschiedene Ecken des Speisesaals set-

zen. Ihm konnte gesagt werden, dass es manchmal ganz gut sei, sich abzugrenzen, um dann bei der Arbeit wieder aufeinander zuzugehen.

Neu-Burghausen wird abgeschafft

Neben den Fachinhalten ist es zentraler Auftrag des Programms, Networking zu ermöglichen und eine offene Führungskultur weiterzuentwickeln. Beim Thema „Unternehmenskultur“ setzte Comteam im vierten Modul an, das die Teilnehmer Ende Februar 2013 zu einer Woche im oberbayerischen Bad Aibling zusammenbrachte. Dort beschäftigten sich die oberen Führungskräfte intensiv mit der bestehenden Unternehmenskultur bei Wacker und deren Ausprägungen. Anschließend wurde ausgelotet, welcher Umriss der Unternehmenskultur bei Wacker anzustreben sei, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Etwas Sorgen hatte manchem Teilnehmer die spürbare Dominanz des Hauptproduktionsstandorts Burghausen breitet. „Früher schien es manchmal so, als würde man, beim Neuaufbau einer Produktion beispielsweise, Wacker-Angestellte irgendwohin schicken, um ein kleines Neu-Burghausen aufzubauen“, berichtete ein OMC-Teilnehmer. Dass das heute besser ist, dazu tragen Programme wie der OMC bei. Kulturellem Sendungsbewusstsein ist ein gesunder Kulturpragmatismus gefolgt.

Seminare werden offen gestaltet

Und wie hat sich das Programm in den vergangenen drei Jahren in der Praxis

Die oberen Führungskräfte beschäftigen sich in Modul 4 mit der Kultur des Unternehmens.

entwickelt? „Wir sind in Modul 1 und 4 immer mehr zu einem ‚Training on the Go‘ gekommen, vor allem im ersten Modul, das die Basis des OMC legt“, sagt Trainer Marco Stoll. Das heißt, das Training wird jeweils unmittelbar um die Anliegen der Teilnehmenden gebaut, weniger im Vorfeld am Reißbrett geplant. Die Module 2 und 3 dagegen sind langfristig vorbereitet, hier werden Fachinhalte auf hohem Niveau vermittelt. Die Business School liefert den generischen Input, Wacker-Experten den Bezug zum Unternehmen; eine Diskussion der Inhalte rundet den Dreiklang ab. Der OMC ist damit sowohl strukturiert als auch situativ.

Aus Sicht des Programmmanagements sind die „Shortcuts“, also die kurzen Verbindungen, die das Programm in einem Unternehmen wie Wacker bildet, eminent wichtig. Eine weitere Dimension kommt dann dazu, wenn man die einzelnen Staffeln – wie geplant – untereinander vernetzt. Dann haben nicht nur zwölf oder 14, sondern gleich mehrere Dutzend der rund 200 Topleute einen direkten Draht zueinander und wissen, wen man auf dem kleinen Dienstweg wie erreicht.

Für 2014 ist eine neue OMC-Staffel geplant. Mit Teilnehmern aus der vielfältigen Führungswelt von Wacker Chemie, die sich über Grenzen, Unternehmensbereiche und Kulturen hinweg austauschen. Vielleicht mit einem Modul in der Mega-Metropole Shanghai.

Und so könnte man zurückkommen auf Rebecca Liu vom Beginn dieses Beitrags, die ihrer Zeit nur schon ein wenig voraus war. ■



EVA BAUMANN ist Referentin für Führungskräfteentwicklung bei Wacker Chemie.



KERSTIN KROMER ist Beraterin und Coach bei Comteam.