

## Mindshift Award – Exposé für die Kategorie „Corporate Culture“

Die Beutlhauser-Gruppe durchläuft einen ganzheitlichen Change-Prozess, der die kulturelle, soziale, organisatorische und digitale Transformation umfasst. Die Veränderungen, die im Zuge dieses Prozesses angestoßen wurden und werden, haben direkt und indirekt Auswirkungen auf die Unternehmenskultur.

Vor 2015 hingen an den Wänden der Büros Plakate zur Unternehmensphilosophie mit fest definierten Werten. Was auf dem Papier gut klang, wurde in der Praxis kaum gelebt. Heute ist das Gegenteil der Fall: Eine in Stein gemeißelte Unternehmensphilosophie mit Werten und Leitbildern gibt es bei Beutlhauser nicht mehr. Und doch hat sich eine neue Unternehmenskultur etabliert, die man nun, wenn man es denn wollte, wieder aufschreiben könnte.

Menschen erleben Wirtschaft vor allem am Arbeitsplatz. Wie sie täglich in ihren Unternehmen behandelt werden und unter welchen Rahmenbedingungen sie arbeiten, nehmen sie überall hin mit und das spürt jeder Kunde. Was Menschen am Arbeitsplatz widerfährt, hat damit direkte ökonomische und gesellschaftliche Auswirkungen, die von gewaltigem Ausmaß sein können. Grundlage der Beutlhauser-Unternehmenskultur ist ein **Menschenbild**, das jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen – unabhängig von seiner Position – als eigenständigen, selbstverantwortlichen und verantwortungsbewussten erwachsenen Menschen ansieht und als solchen behandelt.

### › Starke und autonome Mitarbeitende: Sicherheit, Sinnhaftigkeit und Wertschätzung

Vor der Transformation war die Geschäftsführung stetig bemüht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu optimieren. Dafür wurde gebetsmühlenartig auf sie eingeredet. Die Botschaft war: Verändert euch, arbeitet mehr zusammen, lauft schneller, werdet besser, erhöht die Umsätze und Marktanteile. Dies beruhte auf dem Grundverständnis, dass man Beschäftigte tatsächlich motivieren kann und muss, um sie zu besseren Leistungen zu führen. Nach einem Treffen mit dem Führungsexperten Dr. Reinhard Sprenger erkannte die Beutlhauser-Führungsriege: Wenn man wirklich einen Change und Kulturwandel will, darf man den Menschen nicht vergessen. Doch allen voran müssen die institutionellen Rahmenbedingungen in den Blick genommen werden.

Menschen motivieren zu wollen, ist naiv. Denn erwachsene Menschen sind intrinsisch motiviert. Sie wollen wirksam werden, erfolgreich sein und das Unternehmen nach vorne bringen – wenn man sie denn lässt. Damit sich die Beschäftigten entfalten können, müssen die institutionellen Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen. Diese müssen darauf ausgerichtet sein, **Demotivation zu verhindern**. Der logische Schluss: Alle Faktoren, die intrinsisch motivierten Mitarbeitern die Motivation rauben könnten, müssen abgeschafft werden. Daran arbeitet Beutlhauser nicht projektbezogen, sondern kontinuierlich durch konsequentes Weglassen.

# BEUTLHAUSER

Immer wieder aufs Neue muss identifiziert werden, was Beschäftigte einschränkt und einbremst. Dazu zählen zu exakte Vorgaben oder zu viel Kontrolle. Ein Beispiel von vielen: Benötigten Mitarbeiter früher einen neuen Computer oder ein neues Werkzeug, musste zunächst ein Investitionsantrag ausgefüllt werden, der verschiedene Abteilungen durchlief und schließlich auf dem Tisch der Geschäftsführung landete. Heute entscheiden die Verantwortlichen in den Regionen selbst über Investitionen im budgetierten Bereich, denn das Team vor Ort weiß am besten, welche Anschaffungen wirklich nötig sind.

Zudem wird das Credo verfolgt, dass gerade diejenigen, die nahe an den Kunden sind, eigenverantwortlich entscheiden sollen. Die Entscheidungskompetenzen wurden also verlagert – genau dorthin, wo die entsprechende Fachkompetenz liegt. Das befreit und löst automatisch einen Wandel aus. Das Unternehmen entwickelt sich nun so, wie es schon immer gewollt war. Die Stimmung wird zunehmend positiv, die Atmosphäre entspannter. Ohne weiteres Zutun von „außen“ oder „oben“ arbeiten die Beschäftigten von selbst viel mehr zusammen. Ein Weg vom Gegeneinander, über das Miteinander, zum Füreinander. Nun gibt es bei Beutlhauser mehr und mehr ein tatsächliches **Füreinander**.

## › Vertrauen und Selbstvertrauen

Zentrale Voraussetzung für diesen Prozess ist das Führungsverständnis. Führungskräfte treten bei Beutlhauser nicht als „Kontrollinstanz“ auf. Sie schaffen Freiräume. Menschen autonom arbeiten zu lassen und damit zuzulassen, dass sie unter Umständen andere Entscheidungen treffen, setzt Vertrauen voraus. Allerdings geht es nicht vorrangig um das Vertrauen in andere, sondern um Vertrauen in sich selbst. Wer Verantwortung abgibt, macht sich zwangsläufig verletzlich. Das muss man aushalten können. Wer alles kontrollieren möchte, leidet schlicht an fehlendem Selbstvertrauen. Basis ist also, sich selbst gut führen zu können, von einem positiven Menschenbild auszugehen und allem voran: Selbstvertrauen.

Das Fazit: Die Unternehmenswerte ergeben sich bei Beutlhauser aus dem **täglichen Tun** heraus und basieren damit auf den Rahmenbedingungen, die das Unternehmen für die Beschäftigten schafft, und dem Menschenbild. Der Versuch, eine Unternehmenskultur von oben überzustülpen, ist sinnlos und wird nicht zum Ziel führen.