

PRESSEMITTEILUNG

Das Zünglein an der Waage? Unternehmenskultur in unsicheren Zeiten

Mit dem Ziel eine widerstandsfähige, digitale und chancengleiche Unternehmenskultur zu entwickeln, startete das Center for Responsible Research and Innovation CeRRI des Fraunhofer IAO unter Beteiligung von ausgewählten baden-württembergischen Unternehmen 2020 das Projekt „Corporate Culture Lab“. Eines der teilnehmenden Unternehmen: Der süddeutsche Druckluft- und Pneumatikspezialist Mader. Ein mittelständisches Unternehmen mit rund 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das sich, wie viele andere Unternehmen auch, im Umbruch befindet – zwischen Bestehendem und Neuem, erprobten Prozessen und Experimenten. Mit Abschluss des vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg geförderten Projekts und der Ergebnispräsentation im November 2021 stellt sich die Frage: Was hat die Teilnahme dem süddeutschen Unternehmen gebracht? Welche Schlüsse zieht Mader für sich aus dem Projekt und den pandemiebedingten Herausforderungen, die das Corporate Culture Lab von Beginn an begleiteten und wie werden die Ergebnisse genutzt?

„Sich mit anderen Unternehmen zu den Herausforderungen der Digitalisierung und Strategien zum Umgang damit austauschen, neue Herangehensweisen und Tools kennenlernen und Feedback von außen für den eigenen Weg erhalten“, fasst Stefanie Kästle, Geschäftsführerin bei Mader, die Beweggründe für die Teilnahme am Corporate Culture Lab zusammen. Ersteres sei leider bereits zu Beginn des Projekts durch die Covid-19-Pandemie sehr eingeschränkt worden, berichtet die Geschäftsführerin. Die pandemischen

Rahmenbedingungen sowie die damit einhergehende Kurzarbeitssituation im Unternehmen seien generell limitierende Faktoren im Projektverlauf gewesen, gibt Stefanie Kästle bedauernd zu. Teilgenommen haben für Mader Julia Sulzberger, Leitung Personalwesen und Ulrike Böhm, verantwortlich für das Change Management.

Kreativ im virtuellen Raum

„Gestartet sind wir im Mai 2020 mit einem Tages-Workshop, der komplett digital abgehalten wurde“, erinnert sich Julia Sulzberger. „Zu diesem Zeitpunkt standen wir noch am Anfang der Pandemie und der Arbeit aus dem Homeoffice. Digitale Workshopformate waren für uns noch sehr ungewohnt“, erzählt die Personalleiterin. Im diesem ersten Projekt-Workshop stellten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Fraunhofer IAO drei Zukunftsszenarien für die Arbeitswelt in 2035 vor. Auf Grundlage dieser Szenarien erarbeiteten die Teilnehmenden Personas und schließlich eine zu den Personas passende Unternehmenskultur. „Zu sehen, dass solche Workshops auch im digitalen Raum funktionieren können, hat uns für die interne Change-Arbeit ungemein geholfen. Zu diesem Zeitpunkt war die Unsicherheit noch sehr groß, wie wir mit den Change-Themen weitermachen wollten. Ein Teil der Belegschaft, insbesondere Führungskräfte, waren ab März 2020 im Homeoffice und bis dato war physische Präsenz ein notwendiges Kriterium, um kreative Prozesse anzustoßen“, sagt Ulrike Böhm. Durch das Corporate Culture Lab ermutigt, konzipiert die Change-Managerin schließlich auch selbst virtuelle Workshops im Unternehmen. „Es hat funktioniert. Wir konnten so an den Veränderungsthemen dranbleiben, wenn wir auch durch Kurzarbeit und Pandemie langsamer vorangekommen sind, als ursprünglich erhofft.“

Unternehmenskultur nachhaltig verändern

Denn: Einen Change-Prozess hatte die Unternehmensleitung unabhängig von vom Corporate Culture Lab bereits Mitte 2019 intern angestoßen. Mit der „Agenda 2025 – Mader NEXT LEVEL“ soll das Unternehmen auf „ein neues Level“ gehoben und in die Lage versetzt werden die Unternehmensvision 2025 zu realisieren. „Dafür ist die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur elementar“, sagt Stefanie Kästle. Als entscheidende Handlungsfelder definiert Mader für sich: Die Neugestaltung der Zusammenarbeit, Stärkung von Kundenfokus und Innovation. „Allein mit dem Erlernen neuer Methoden und Tools passiert noch gar nichts“, ist sich Ulrike Böhm sicher. „Erst wenn eine Veränderung über den Kopf hinausgeht und emotional ankommt, wenn sie Teil der gemeinsamen Kultur wird, ist sie nachhaltig.“

Unternehmenskultur 4.0

Die vier zentralen Entwicklungsbereiche für eine Unternehmenskultur 4.0, leiten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Fraunhofer-Instituts aus dem ersten Workshop mit den teilnehmenden Unternehmen des Corporate Culture Lab ab: *Wissen und Entwicklung, Nachhaltigkeit und Soziales, Kollaboration* und *Chancengleichheit*. In Fokusgruppengesprächen mit den Vertretern und Vertreterinnen der einzelnen Unternehmen, ermittelt das Team rund um Projektleiterin Vivien Iffländer im Herbst 2020 dann die unternehmensspezifischen Herausforderungen, auf deren Grundlage im zweiten Workshop weitergearbeitet werden soll. Als wesentliche Themenfelder bei Mader kristallisierten sich *Kollaboration und Zusammenhalt* sowie *Werte Nachhaltigkeit und Soziales* heraus. „Es war wenig überraschend, dass in der damals besonders unsicheren Phase mit Homeoffice, Kurzarbeit und Pandemie, ‚emotionale‘ Themenbereiche wie *Wir-Gefühl, Kooperation und*

Wertschätzung und eine gemeinsame *Vision und Werte* von besonderer Relevanz waren und heute auch noch sind“, stellt Julia Sulzberger fest. Geholfen habe es sehr, dies wissenschaftlich fundiert und von externer Seite begleitet zu erarbeiten. „Das eine ist, ein Bauchgefühl zu haben, wie wichtig etwas möglicherweise ist, das andere ist, dies von Wissenschaftlerinnen zurückgemeldet zu bekommen“, bestätigt Ulrike Böhm.

Wir sind auf dem Weg

Auch der zweite Workshop im Februar 2021, bei dem die ersten Tools präsentiert und getestet wurden, fand rein virtuell statt. „Besonders inspirierend war für uns die Umsetzung des gesamten Workshops auf einem digitalen Board. Das und die Projektvisualisierung in Form eines Bergs haben wir direkt übernommen und in unsere Arbeit integriert“, erzählt Ulrike Böhm. Ebenso kamen und kommen einzelne Workshop-elemente in unternehmensinternen Veranstaltungen zum Einsatz, wie die „Postkarten-Methode“. „In unserer Unternehmens-Retrospektive 2020/21 haben alle Mitarbeitenden ‚Postkarten aus der Zukunft‘ formuliert. Die Methode hat dabei geholfen, bewusst die Perspektive zu verändern und sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen“, sagt Ulrike Böhm. Eine Revolution in Richtung der „Unternehmenskultur 4.0“ gab es nicht, räumt Stefanie Kästle ein: „Für solche grundlegenden Kultur-Themen ist auch Timing entscheidend. 2020 und auch 2021 waren geprägt von großen Unsicherheiten. Und das nicht nur im geschäftlichen Umfeld. Auch privat hatte jede und jeder mit Ängsten und Herausforderungen zu kämpfen. Es hätte nicht gepasst hier ein großes ‚Kulturprogramm‘ aufzusetzen.“

2022 plant das Unternehmen sein Change-Programm „Agenda 2025“ anzupassen und dabei vor allem auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Corporate Culture Lab, der Pandemiezeit und der Ergebnisse aus den

umgesetzten Change-Projekten zurückzugreifen. „Wir sind auf dem Weg. Manchmal stoßen wir auf Hindernisse, manchmal machen wir Rückschritte. Dann halten wir an, bewerten neu und wählen eine andere Route. Das Wichtigste ist: Es geht voran“, resümiert die Geschäftsführerin.

(7.164 Zeichen)

Interview mit Vivien Iffländer, Senior Expert Organizational Culture am Center for Responsible Research and Innovation CeRRI des Fraunhofer IAO und Projektleiterin des Corporate Culture Lab.

Welche Bedeutung hat Unternehmenskultur in Krisenzeiten?

In der Unternehmenskultur entscheidet sich, wie mit Krisen umgegangen wird. Man kann sie sich als den Code, mit dem ein Unternehmen programmiert ist, vorstellen. Dieser Code bestimmt, wie Systemeingaben, also externe Einflüsse wie eine Krise, verarbeitet werden. Lösen diese einen Systemabsturz oder ein Update aus? Damit das Betriebssystem nicht zurückgesetzt, sondern aktualisiert und eine Krise als Chance genutzt wird, braucht es also einen erweiter- und veränderbaren Unternehmenscode, die Unternehmenskultur 4.0.

Lässt sich Unternehmenskultur überhaupt proaktiv verändern? Was sind mögliche Stellhebel?

Edgar Schein lieferte bereits 1985 eine wissenschaftliche Definition für Unternehmenskultur, nach der sie sich in drei Ebenen unterteilen lässt: Die Ebene der sichtbaren Artefakte (z.B. Dresscode, IT-Ausstattung,

Arbeitsplätze etc.), die mittlere Ebene der Werte und Normen (z.B. Unternehmensziele, Strategien, Regeln etc.) und die tiefliegenden Grundannahmen (z.B. Überzeugungen, Meinungen, Stereotype etc.) als Fundament der Unternehmenskultur. Um die Unternehmenskultur nun zu verändern, ist es wichtig zu verstehen, dass die drei Ebenen in Wechselwirkung zueinander stehen und eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmenskultur notwendig ist, im besten Falle werden also alle drei Ebenen mit aufeinander aufbauenden Maßnahmen adressiert. So können akzeptierte und nachhaltig wirkende Veränderungsprozesse gelingen.

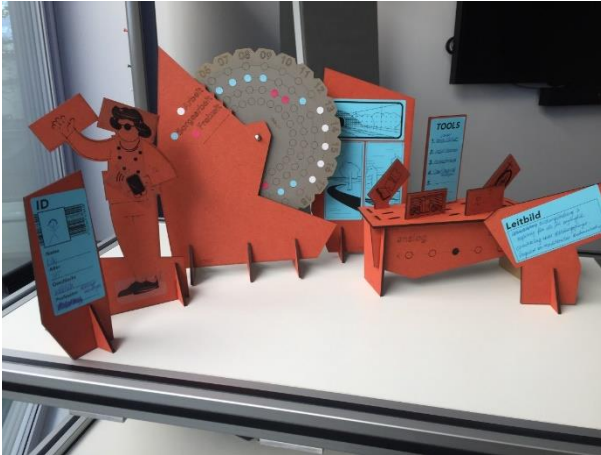
Nach welchen Kriterien habt Ihr die teilnehmenden Unternehmen für das Corporate Culture Lab ausgewählt?

Um nah am Alltag und der gelebten Unternehmenskultur von Unternehmen zu sein und ein anwendungsorientiertes Tool zur Implementierung einer Unternehmenskultur 4.0 entwickeln zu können, wurde ein ko-kreatives Vorgehen gewählt. Dazu wurden 7 Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branche und mit unterschiedlichem Digitalisierungsgrad ausgewählt. Ziel war es durch die Verschiedenartigkeit der teilnehmenden Unternehmen zum einen gegenseitiges Lernen zu ermöglichen und zum anderen im Ergebnis ein Tool zu entwickeln, das auch bei unterschiedlichsten Unternehmensgegebenheiten seine Wirkung entfalten kann.

Welche Empfehlungen gibst Du Unternehmen mit auf den Weg, die noch unsicher sind, ob und wie sie eine Unternehmenskultur 4.0 entwickeln können?

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. In welche Richtung sich diese bewegt, kann man entweder dem Zufall überlassen oder bewusst steuern. Da die Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg ist, wäre es fast schon fahrlässig sie dem Zufall zu überlassen. Besser ist es daher sich mit ihr, zum Beispiel mit Hilfe der kostenlosen Corporate Culture Map (<https://www.corporateculturemap.de>), zu beschäftigen, ein Ist- und ein Soll-Bild zu entwickeln und anschließend Maßnahmen zu definieren, um den Weg zur Unternehmenskultur 4.0 Schritt für Schritt zu gehen.

(3.114 Zeichen)



Bildunterschrift 1: Der zweite Corporate Culture Lab Workshop umfasste designorientierte Elemente, wie die Entwicklung einer Persona mit Hilfe von vorgestanzten „analogen“ Elementen. Die Ergebnisse wurden in der virtuellen Gruppe vorgestellt. ©Mader GmbH & Co. KG



Bildunterschrift 2: Mader experimentiert im Rahmen des Change-Programms „Agenda 2025 – Mader NEXT LEVEL“ mit verschiedenen designorientierten Methoden. Hier „bauen“ Mader-Mitarbeitende ihre Vision für die Weiterentwicklung des Bereichs Projektierung Drucklufttechnik mit Hilfe von Lego-Bausteinen. ©Mader GmbH & Co. KG



Bildunterschrift 3: Ulrike Böhm, verantwortlich für Change Management (links) und Julia Sulzberger, Leiterin Personalwesen, (rechts) nahmen für Mader am Corporate Culture Lab teil. Im Rahmen der Abschlussveranstaltungen präsentierten sie die Nutzung der Corporate Culture Map (im Hintergrund zu sehen) in der Praxis. ©Mader GmbH & Co. KG



Bildunterschrift 4: Vivien Iffländer ist Senior Expert Organizational Culture am Center for Responsible Research and Innovation CeRRI des Fraunhofer IAO und Projektleiterin des Corporate Culture Lab. Gemeinsam mit weiteren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern entwickelte sie die Corporate Culture Map als Instrument zur Entwicklung einer „Unternehmenskultur 4.0“. ©Fraunhofer IAO

Weitere Informationen CeRRI/Fraunhofer IAO

Als **Center for Responsible Research and Innovation CeRRI** des Fraunhofer IAO orientieren wir Innovationen an gesellschaftlichen Bedarfen. Wir spüren gesellschaftliche Trends und Veränderungen auf und machen sie frühzeitig für Technologieentwicklung und Innovationen nutzbar. Wir statten unsere Kunden mit dem Wissen und den richtigen Methoden aus, Transformation aktiv und entsprechend neuer Kundenbedarfe zu gestalten sowie die Mitarbeitenden und Führungskräfte auf die Anforderungen der Arbeitswelt 4.0 vorzubereiten. In kollaborativen Innovationsprozessen entwickeln wir neue Lösungen für Unternehmen. Wir nutzen dabei unsere Expertise in den Bereichen Organisations- und Führungskultur, um entsprechende Change Prozesse erfolgreich zu initiieren und zu begleiten.

<https://www.cerri.iao.fraunhofer.de/>

Vivien Iffländer

Vivien Iffländer ist Senior Expert Organizational Culture am Center for Responsible Research and Innovation CeRRI des Fraunhofer IAO. Die Organisationssoziologin forscht im Team Unternehmenskultur und Transformation zu zukunftsfähigen Arbeits- und Unternehmenskulturen und begleitet Unternehmen bei arbeitskulturellen Veränderungsprozessen. Aktuelle Schwerpunkte sind die Rolle der Unternehmenskultur in digitalen Transformationsprozessen und die Implementierung diversitygerechter Arbeits- und Unternehmenskulturen.

Unternehmensinformation Mader GmbH & Co. KG

Seit 1935 – mit der Gründung durch Max Mader – steht der Energieträger Druckluft im Fokus der **Mader GmbH & Co. KG** mit Sitz in Leinfelden-Echterdingen bei Stuttgart. Mader verfolgt einen deutschlandweit einzigartigen „ganzheitlichen“ Ansatz und berät seine Kunden allumfassend zum gesamten Druckluftprozess – von der Druckluftherzeugung im Kompressor bis zum Einsatz von Druckluft in pneumatischen Anwendungen. Das Leistungsangebot der **Mader AirXperten** gliedert sich in die vier Bereiche **Energieeffizienz, Drucklufttechnik, Pneumatik** und **Service**.

Dabei setzt das Unternehmen auf innovative Lösungen, die sowohl **wirtschaftlich** und **prozesssicher** als auch hochgradig **energieeffizient** sind. Mit **herstellerunabhängigen** Lösungen, digitalen Tools und durchdachten **Dienstleistungskonzepten** überzeugen die **Mader AirXperten** Kunden aller Branchen.

Mit derzeit rund 80 Mitarbeitenden erwirtschaftet das Unternehmen an seinen zwei Standorten in Leinfelden-Echterdingen bei Stuttgart und in Eichenau bei München einen Umsatz von rund 16 Mio. Euro (2019).

Mader ist seit 1994 **Vertragspartner für Druckluft** der **Landesmesse Stuttgart**.

Leistungen

Die vier zentralen Angebotsbereiche der Mader GmbH & Co. KG - Energieeffizienz, Drucklufttechnik, Pneumatik und Service - umfassen folgende zentrale Leistungen, die passend zum individuellen Bedarf maßgeschneidert werden:

Energieeffizienz: Druckluftaudit, Leckagemanagement und Qualitätsmessung

Drucklufttechnik (Neuplanung oder Optimierung und Erweiterung): Analyse, Konzeption, Umsetzung, Drucklufttechnik-Produkte

Pneumatik (Neuplanung oder Optimierung und Erweiterung): Analyse, Konzeption, Umsetzung, Pneumatik-Produkte

Service: Druckluft-Service, Remote Service, Ersatzteile

Zertifizierungen

Mader ist im Bereich **Qualitäts-, Umwelt- und Energiemanagement** sowie im **Arbeits- und Gesundheitsmanagement** zertifiziert. (DIN ISO 9001:2015, DIN ISO 14001:2015, DIN ISO 50001:2018, DIN ISO 45001:2018).

MADER AirXpert wurde vom TÜV Süd nach **DIN EN ISO 11011** zertifiziert. Damit wird von unabhängiger Stelle eine methodisch korrekte Untersuchung und Bewertung der Energieeffizienz von Druckluftanlagen bestätigt. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 11011 war und ist nach derzeitigem Stand deutschlandweit einmalig.

Nachhaltigkeit und Energieeffizienz

Seit 2012 setzt sich Mader aktiv für mehr Energieeffizienz und Nachhaltigkeit in Unternehmen ein – auch im eigenen Haus: Mader hat sich 2015 der **WIN!Charta**, einer Initiative des Landes Baden-Württemberg, angeschlossen und veröffentlicht in diesem Zusammenhang regelmäßig den [WIN!-Charta-Bericht](#).

Darüber hinaus gibt das Unternehmen allen Interessierten einen Einblick in seine Nachhaltigkeitsaktivitäten und publiziert auf freiwilliger Basis seit dem Berichtsjahr 2013 alle zwei Jahre einen [Nachhaltigkeitsbericht](#).

Seit 2014 ist Mader Mitglied der Klimaschutz- und Energie-Effizienzgruppe der Deutschen Wirtschaft (**Klimaschutz-Unternehmen e.V.**) und seit 2018 als Vorreiter betrieblicher Ressourceneffizienz Teil des **Industrie-Clubs Ressourceneffizienz**. Als Anbieter energieeffizienter Leistungen ist Mader seit 2016 Teil der **Exportinitiative Energie** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi).

Auszeichnungen

Für ihr Engagement im Bereich Nachhaltigkeit und Energieeffizienz wurde die Mader GmbH & Co. KG 2014 mit dem **Umweltpreis für Unternehmen Baden-Württemberg** ausgezeichnet. 2020 gehörte Mader erneut zum Kreis der nominierten Unternehmen.

2019 verlieh Umweltminister Franz Untersteller dem Unternehmen für seinen neuen Firmenstandort die Auszeichnung **„Ort voller Energie“**.

Zwei Mal landete Mader unter den **Top 3 für den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“** (2015, 2017) und gehörte 2017 zu den **„100 Betrieben für Ressourceneffizienz“**.

Weitere Informationen zum Unternehmen:

www.mader.eu

Folgen Sie uns auch auf unseren Social Media Kanälen

<https://www.facebook.com/MaderEffekt>

https://www.instagram.com/mader_airxpert/

<https://www.linkedin.com/company/madergmbh>

<https://www.xing.com/companies/madergmbh%26co.kg>

<https://www.youtube.com/user/MaderEffekt>

Pressekontakt**Mader GmbH & Co. KG**

Ulrike Böhm
Brühlhofstraße 5
70771 Leinfelden-Echterdingen

TELEFON +49 711 – 79 72 126
TELEFAX +49 711 – 79 72 155
E-MAIL ulrike.boehm@mader.eu
WEB www.mader.eu