

Königsdisziplin Firmenkultur

PRAXIS. Der Kontaktlinsenhersteller Ciba Vision pflegt seine Kultur und investiert in sie. Denn diese sichert den Geschäftserfolg im Wettbewerb.



© CIBA VISION

Nur zu zwei Anlässen im Jahr stehen bei Ciba Vision die Maschinen still: an Weihnachten und beim Sommerfest. Da wird gefeiert – mit großem Einsatz.

Von **Regina Frangen**

Es ist eigentlich ganz einfach, eine gute Unternehmenskultur zu entwickeln und zu erhalten“, meinte Dietrich Fechner, Vorsitzender unserer Geschäftsführung, unlängst zu mir: „Man muss sich Mitarbeitern und Kollegen gegenüber immer nur so verhalten, wie man es sich für sich selbst auch wünscht.“ Und setzte nach: „Sich zu verstellen, um einem Manager-Idealbild zu entsprechen, führt zu zwangsgesteuertem Verhalten. Dann wird man weder als Mensch geschätzt noch als Führungskraft anerkannt!“

Werde ich zum Thema Unternehmenskultur gefragt, verweise ich gern auf Erich Kästner. Er fasste seine Erfolgsdevise in acht Wörtern zusammen: „Es gibt nicht Gutes, außer man tut es.“

In der Diskussion mit anderen Personalchefs fallen die Wörter „Kultur“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ sehr oft.

Sie werden als wichtige Faktoren dafür aufgezählt, wie man gute Mitarbeiter möglichst lange an ein Unternehmen binden kann. Weil heute qualifizierte Menschen eben nicht mehr mit Geld allein zu gewinnen sind, gilt ein positives Arbeitsklima beim Wettbewerb um gute Bewerber als wichtiges Kriterium.

Ich bin seit zwei Jahren verantwortlich für den Bereich „Human Resources & Communication“ bei Ciba Vision in Großwallstadt. Unser Unternehmen, mit der Zentrale in Atlanta, ist weltweit erfolgreich in Forschung, Entwicklung und Herstellung von Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemitteln. Es produziert am Standort Großwallstadt täglich über eine Million Kontaktlinsen.

Der Einsatz der Mitarbeiter macht's

Kleiner als ein Fingernagel und nahezu unsichtbar für andere, helfen sie Tausenden von Menschen, die Welt klarer zu sehen. So sind Kontaktlinsen ein Produkt

höchster Präzision, gefertigt mit größter Hygiene und Sorgfalt. Trotz hoher Automatisierung hängt der Erfolg des Standorts ganz entscheidend vom Einsatz und der Qualifikation jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Eine enorme Herausforderung für einen Betrieb, der 365 Tage im Jahr und 24 Stunden pro Tag fertigt.

Gleichbehandlung, nicht Gleichmacherei

Und hier fängt unsere „Kultur“ an. Nur zwei Mal im Jahr stehen auch bei uns die Maschinen still: für unser gemeinsames Sommerfest und an Weihnachten. Da feiern wir – mit allen Mitarbeitern, mit ihren Angehörigen und insbesondere mit ihren Kindern.

Vielleicht sollte ich bei der Kulturgeschichte von Ciba Vision doch eher dort beginnen, wo sie für jeden Mitarbeiter allmorgendlich augenfällig wird: am Firmenparkplatz. Außer für Gäste gibt es bei uns keine reservierten Stellplätze. Auch unsere Geschäftsleitung muss

sich jeden Tag neu einen Platz suchen. Eine Lappalie, mögen Sie denken. Für mich ein Mosaikstein in einem vielfältigen Bild.

Nicht anders in unserer Kantine. Es gibt dort keine reservierten oder unterschiedlich dekorierten Tische und Ecken. Dafür verbindet gutes Essen über Abteilungsgrenzen hinweg – so meine tägliche Beobachtung. Bei Ciba Vision gibt es weder eine Führungsetage noch eine Führungsetagenkultur. Die Büros unserer Geschäftsleiter sind mittendrin – und damit für jeden Mitarbeiter direkt erreichbar. Mit dieser Nähe unterscheidet sich unser Unternehmen grundsätzlich und in den Augen mancher Bewerber wohlthuend von anderen Firmen.

Wohlgemerkt. Unser Prinzip lautet Gleichbehandlung und nicht Gleichmacherei. Jeder Mitarbeiter erfährt bei uns den gleichen Respekt und die gleiche Wertschätzung für seine Arbeit wie für seine Person. Wir fordern und fördern Leistung und Verantwortungsbereitschaft und belohnen beides durch einen individuellen Zielerreichungsbonus.

Als Vorbild leben

Dietrich Fechner leitet Ciba Vision als Vorsitzender der Geschäftsführung nun seit 14 Jahren. Erstaunlich unaufgeregt, zurückhaltend und mit einer bemerkenswerten Beständigkeit. Diese Beständigkeit spiegelt sich wider in stetigem Umsatzwachstum und einer positiven, seit einem Jahrzehnt stabilen Personalpolitik.

Fechner liebt Sport, vor allem Handball. Er reiht sich gern als Fan unter allen anderen ein, begeistert sich, fiebert mit und feuert an – vom Teamgedanken überzeugt, treibt er in gleicher Weise das Thema Unternehmenskultur seit Jahren voran.

Dr. Peter Hagmann, promovierter Physiker, leitet als Geschäftsführer den Bereich Forschung und Entwicklung. Er spornt seine Mitarbeiter dazu an, Ergebnisse immer wieder infrage zu stellen. Nur durch „Querdenken“ und „kritisches Hinterfragen“, so seine Überzeugung, kann unser Haus seine Führungsrolle in

der Grundlagenforschung ebenso wie in der Produktionstechnik behalten. Denn, so sagte er einmal: „Unternehmenskultur ist, was man jeden Tag lebt!“

Zwei sehr unterschiedliche Führungspersönlichkeiten, gewiss, aber mit den gleichen Führungsmaximen:

- Spitzenleistung fordern
- Entwicklung fördern und
- durch ein positives Arbeitsklima die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung schaffen.

Unternehmenskultur

Die sieben Leitprinzipien der Ciba Vision

- Gleichbehandlung, aber keine Gleichmacherei! Das heißt: Flache Hierarchien, offene Türen, keine Führungsetagen.
- Verhalte Dich so, wie Du möchtest, dass andere mit Dir umgehen!
- „Fordern und Fördern“, Verantwortung übertragen, aber auch Grenzen setzen! Das beinhaltet zum Beispiel: Zielvereinbarungen für alle Mitarbeiter.
- Offene und transparente Kommunikation! Das umfasst: Feedback geben, nehmen und einfordern.
- „Walk the talk“ – leben, was man spricht, Verlässlichkeit zeigen, Vertrauen schaffen!
- Jeder Mensch will wahr- und ernst genommen werden! Daraus folgt: Intensive Fortbildung und Personalentwicklung, Training „on“ und „off“ the job.
- Permanentes Hinterfragen! Hierzu gehören: Regelmäßige Audits, Fragebogenaktionen, Teilnahme am Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“

Wie in anderen Unternehmen gibt es auch bei Ciba Vision viele Themen, unterschiedliche Persönlichkeiten und vielfältige persönliche Befindlichkeiten. Aber der Ton macht eben die Musik! Und so gibt es auch bei uns gelegentlich ein Ringen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat. Letztlich aber zählt, dass wir es immer wieder schaffen „zusammenzufinden“, um für alle Mitarbeiter eine tragbare Lösung zu finden.

Als aktuelles Beispiel will ich dafür die Umsetzung des neuen Tarifvertrags ERA anführen. Das Entgeltrahmenabkommen der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie – so der Wortwurm – hatte eine komplette Veränderung der Gehaltsstruktur zur Folge. Durch das konstruktive Zusammenwirken von Geschäftsleitung, Betriebsrat und Personalabteilung schafften wir die Umsetzung zum geplanten Zeitpunkt.

Achim Häuser, der Betriebsratsvorsitzende, sagte dazu auf einer Versammlung, dass es immer eine „faire Zusammenarbeit im Sinne der Mitarbeiterinnen, der Mitarbeiter und der Geschäftsleitung“ gibt. Auch eine Aussage zur Unternehmenskultur, oder nicht?

Unternehmenskultur entsteht, davon bin ich überzeugt, durch permanentes Hinterfragen des Staus quo. Sie wird geprägt von den beteiligten Persönlichkeiten und wird, je nach Gemengelage der Beteiligten, in unterschiedlichen Firmen zu unterschiedlichen Facetten und Ausformungen führen.

Vertrauen schaffen

Weil Menschen Entscheidungsspielraum und Grenzen brauchen, darf bei Ciba Vision jeder Mitarbeiter jährlich Arbeitsmittel bis zum Betrag von 1.000 Euro selbstständig bestellen – ohne die Genehmigung eines Vorgesetzten zusätzlich einholen zu müssen. Bis heute wurde diese Regel nie missbraucht.

Menschen wollen wahrgenommen und ernst genommen werden. Sie wollen klare und nachvollziehbare Entscheidungen. Diese Maxime hilft, den Blick

geschärft halten auf die Bedürfnisse jener, die unseren Umsatz im wahrsten Sinne des Worts „erschaffen“.

Auch ein Grund, warum wir uns bei der Einführung von „Neuen“ sehr viel Mühe geben. Ein eigens konzipierter „Welcome Day“, an dem alle neuen Kollegen, gleich welcher Position und Funktion teilnehmen, stellt sicher, dass jeder von Anfang an weiß, wie unser Unternehmen tickt.

Unser Verhaltenskodex

Der besondere Schwerpunkt liegt an diesem Tag auf der Vermittlung unseres „Code of Conduct“ (Verhaltenskodex), der auch Bestandteil des Arbeitsvertrags ist. Uns ist es nicht nur wichtig, dass Ziele erreicht werden – Unternehmensziele wie individuelle Ziele. Das „wie“ spielt eine entscheidende Rolle. Darum fließen in die jährliche Bonusberechnung nicht nur Resultate, Einsatz und Initiative ein, sondern werden mit ihr auch gegenseitiger Respekt, Aufrichtigkeit und Eigenverantwortung honoriert.

Die Produktion von Kontaktlinsen verlangt viel Zeit und Geld für Forschung und Entwicklung. Ein langer,

und die Arbeitsatmosphäre tragen wesentlich dazu bei, den Menschen zu formen, erkannten Soziologen. Die Logik daraus: Niemand wird mit seinem Leben zufrieden sein, wenn er bei seiner Arbeit keine für ihn wichtigen Aspekte oder Werte wie Vertrauen, Respekt oder Entwicklungsmöglichkeiten findet.

Fordern und Fördern

In unserem Bereich „Human Resources“ liegt neben der Betreuung unserer Mitarbeiter ein besonderer Schwerpunkt auf der Personalentwicklung. Eine der

„Wertschätzung, Kollegialität und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten charakterisieren eine gute Betriebskultur“ stellte Tatjana Fuchs in der Süddeutschen Zeitung fest. Dem unmittelbaren Vorgesetzten fällt – so die Soziologin am Institut für empirische Sozialökonomie (Inifes) – dabei eine wichtige Rolle zu. An seinem Verhalten liege es, ob Mitarbeiter zufrieden oder frustriert am Arbeitsplatz sind. Und Tatjana Fuchs stellt weiter fest: „Schlechte Arbeitsbedingungen erhöhen die Fluktuation.“ Wir dürfen uns dagegen darüber freuen, dass unsere Mitarbeiter im Schnitt deutlich länger als elf Jahre im Unternehmen sind, die Fluktuationsrate beträgt nur drei Prozent.

Sicher gibt es eine Vielzahl praktischer Instrumente mehr, die ein positives Arbeitsklima (be-) fördern. Ich machte die Erfahrung, dass der wertschätzende Umgang miteinander, eine gesunde Vertrauensbasis und das positive Vorleben der gewünschten Werte und Verhaltensweisen die wichtigsten Faktoren einer guten Unternehmenskultur sind. Oder, wie es der von mir so geschätzte Erich Kästner schon formulierte: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ ■

PORTRÄT

Ciba Vision Großwallstadt

Ciba Vision ist der größte Kontaktlinsenhersteller in Europa. Am Produktionsstandort Großwallstadt befindet sich ebenfalls das Europäische Distributionszentrum (Eurologistics) und einer der beiden weltweiten Forschungsbereiche des Konzerns. Am Standort sind aktuell zirka 1.000 Mitarbeiter beschäftigt. CIBA Vision ist eine 100-Prozent-Tochter des Novartis Konzerns.

Die Ergebnisse beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“

Erstteilnahme 2006: Platz 13

Teilnahme 2007: Platz 4 (gesamt) / Platz 3 (Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter)

Bei uns darf jeder Mitarbeiter jährlich Arbeitsmittel bis 1.000 Euro ohne Genehmigung des Vorgesetzten bestellen. Die Regel wurde nie missbraucht.

oft schmerzhafter Prozess. Hier müssen permanent Optimierungsmöglichkeiten gefunden werden, damit unsere Mitarbeiter die beste Lösung und die höchste Qualität für unsere Kunden garantieren können.

Viele meiner Kollegen sind stolz auf unsere Firma und ihre Produkte. Und ich bin stolz, dass sie dabei jeden Tag denselben hohen Ehrgeiz an den Tag legen. Schließlich verbringt jeder Mensch etwa ein Drittel seiner Lebenszeit am Arbeitsplatz. Die Art der Arbeit, die Einstellung, mit der jemand an die Arbeit herangeht,

obersten Pflichten ist es, mehrfach im Jahr mit den Fach- und Führungskräften auszuloten, welchen Teams oder Mitarbeitern welche Fortbildung helfen würde, ihren Job besser zu machen.

Denn so wie Ciba Vision darauf achtet, dass unsere Maschinen stets auf dem neuesten Stand sind, so betrachten wir die kontinuierliche Fortbildung unserer Mitarbeiter als Investition in die Zukunft, in die jährlich „mehrstellige“ Beträge fließen. Deutlicher kann man die Wertschätzung für Mitarbeiter nicht ausdrücken.



Regina Frangen

ist Head of HR & Communication bei Ciba Vision in Großwallstadt.