

# **schröter:**

## Bürobedarf+EDV-Zubehör

### **Wer sind wir:**

Wir sind ein Handelshaus für die Belieferung gewerblicher Unternehmen mit Verbrauchsgütern für deren Büros und Verwaltungen.

Unsere Kunden haben wir im Wirtschaftsraum NRW.

Das Unternehmen in seiner heutigen Form wird in der vierten Generation familiengeführt. Wir beschäftigen zwischen 90 und 95 Mitarbeiter.

Das Unternehmen ist organisiert in die Bereiche

- Vertrieb und Marketing
- Einkauf
- Lagerlogistik
- Liefer-/Versandlogistik
- Verwaltung und Rechnungswesen
- IT
- Geschäftsführung

Das Unternehmen ist in einer 4-Stufen-Hierarchie gegliedert.

Unsere wesentlichen Wettbewerber sind 4 international tätige Unternehmen, die im letzten Jahrzehnt aus der Konsolidierung der Branchenstrukturen hervorgegangen sind.

# **schröter:**

## Bürobedarf+EDV-Zubehör

### **Referenz**

Seit Anfang 2006 arbeiten wir mit Theresia Maria Wuttke als Unternehmensberaterin und Führungskräfte-Coach zusammen.

### **Aufgaben:**

Die vereinbarten Aufgaben bestanden und bestehen darin,

1. den Unternehmer beratend und coachend beim Prozess des Generationswechsels in der Unternehmensführung zu begleiten,
2. gemeinsam mit der Unternehmensleitung die Weichen für eine wertbasierte Ausrichtung des Unternehmens zu stellen.

### **Ziele:**

Im Prozess des Generationswechsels geht es darum,

- die Junioren auf ihre Führungsaufgabe vorzubereiten,
- sie zur Abgrenzung gegenüber dem Senior zu ermutigen; Eigenes und Neues zu wagen,
- sie im Zuge des Übergangs zur Zusammenarbeit mit dem Senior zu ermuntern, das „Alte“ zu bewahren,
- den Senior dabei zu unterstützen, Neues zuzulassen.

Mit der wertebasierten Ausrichtung des Unternehmens verfolgen wir u.a. folgende Absichten:

- hohe Wettbewerbsfähigkeit durch Unverwechselbarkeit,
- Ressourcenaktivierung durch aktive Führungskräfte-Entwicklung,
- Attraktivitätsgewinn für neue, qualifizierte Mitarbeiter,
- Einbindung neuer Führungskräfte in unsere Führungskultur.

## Vorgehensweise, Arbeitsweise:

Theresia Maria Wuttke hat sich zuerst in ausführlichen Vorgesprächen mit der Unternehmensleitung über deren Absichten, Einstellungen und Vorstellungen informiert. In einem mehrtägigen Workshop hat Frau Wuttke mit uns ein wertebasiertes Führungsmodell erarbeitet und praktische Werkzeuge zur Umsetzung da gelassen. Durch ihre Sicht des Menschen als Ganzes ist unser Umgang seitdem noch wertschätzender und ehrlicher. Was sich nach innen – bis in die Familien unserer Mitarbeiter – und nach außen gegenüber unseren Geschäftspartnern sehr positiv auswirkt. Sie hat sich in Einzelinterviews mit jedem Mitarbeiter des Unternehmens ein eigenes Bild von der Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer jeweiligen Aufgabe, zum Führungsverhalten Ihrer Führungskraft und zur Unternehmensführung gemacht.

Daraus ergab sich der Handlungsbedarf, der in einem konkreten Maßnahmenplan erarbeitet und mit der Geschäftsführung verabschiedet wurde.

## Was hat Frau Wuttke für Sie bewirkt?

Sie hat uns das von ihr entwickelte Unternehmens- und Personalentwicklungskonzept business-and-spirit ®+©, für die wertebasierte und prozessorientierte Führung vorgestellt. Unser Unternehmen hat sich bewusst entschieden, den Change Prozess in wertebasierte Führung und Management zu initiieren. Hierzu hat sie uns das notwendige alltägliche Handwerkszeug vermittelt und dagelassen.

- Sie hat den Change Prozess auf allen Ebenen des Unternehmens wertebasiert und prozessorientiert überzeugend begleitet. Entscheidend für die Geschäftsführung sind nicht nur die erzielten Ergebnisse, sondern die Klimawende, die mit dem Prozess der gemeinsamen Arbeit eingetreten ist.
- Führungskräfte treten mit neuem Selbstbewusstsein auf, übernehmen Eigenverantwortung und damit auch Verantwortung für eine wertebasierte, aber auch eine herausfordernde ökonomische Unternehmens-Zielsetzung.
- Wir haben eine wertebasierte Philosophie und Mission, einen wertebasierten Verhaltenskodex erarbeitet, der beschreibt, wie wir mit den Menschen, auch Geschäftspartnern, umgehen.
- Unsere Führungsverständnis und Leitlinien spiegeln das eins zu eins wieder wie wir mit anderen Menschen, nicht nur Mitarbeitern, sondern auch Familie, Lieferanten, Kunden ehrlich und wertebasiert umgehen wollen.
- Frau Wuttke coacht seit einigen Jahren unsere Führungskräfte, damit wertebasierte Führung und Management kontinuierlich weiter entwickelt werden können und der Prozess der Weiterentwicklung im Fluss ist.
- Dies spürt man am Umgang der Mitarbeiter.
- Ein neuer Bereichsleiter meinte zum Beispiel am zweiten Tag, das hier etwas anders ist, er kann nur nicht sagen was.
- Auch die Lagerarbeiter begrüßen jeden lächelnd, es geht ihnen gut und sie zeigen dies.
- Wir haben ein Arbeitsklima, in dem jeder sein Bestes gibt.
- Dies erzeugt auch eine positive Wirkung nach außen, alles andere tun andere auch.
- Bei uns kann man sich aufeinander verlassen.
- Wir arbeiten in einer Haltung des Gelingens.
- Wertschöpfung durch Wertschätzung
- Jeder Mitarbeiter hat einen direkten Zugriff auf die Führungskräfte.
- Wir leben diese Philosophie (und Führung) vor, dadurch lebt sie auch.
- Frau Wuttke sorgt dafür, dass unsere Führungskräfte lastenfrei und wohlgenut ihr Geschäft machen, weil sich diese kontinuierlich in ihrer Persönlichkeit und Fachlichkeit weiterentwickeln.
- Was sie macht, ist enorm hilfreich. Ähnlich einem Wirtschaftsprüfer, nicht wie ein normaler Berater, der wieder geht
- Dadurch, dass wir sie als Beraterin auf Dauer in den Entwicklungsprozess des Unternehmens begleitend einbinden und uns ihr Feedback einholen, entsteht Nachhaltigkeit.

# **schröter:**

## Bürobedarf+EDV-Zubehör

### **Wie genau hat Frau Wuttke dies bewirkt?**

Sie hat sich erst einmal über die Stimmung und das Feeling in unserem Unternehmen kundig gemacht.

Sie unterbreitete uns den Vorschlag, ein Führungsteam zu etablieren.

In einem mehrtägigen Workshop haben wir unsere Führungs-Philosophie und unsere Mission entwickelt und sie hat uns gezeigt, wie wir dieses Handwerkszeug nutzen können.

Es wurden Feedback- Bögen entwickelt.

Wir haben verabredet, dass Sie jedes viertel Jahr für jeweils drei Tage da ist und unsere Führungskräfte coacht.

Auf diese Weise arbeiten wir seit vielen Jahren mit Frau Wuttke.

### **Was sind die herausstechenden Eigenschaften von Frau Wuttke?**

Sie verfügt über eine ganzheitliche Wahrnehmung des Unternehmens-Prozesses, des Gesamt-Systems und seiner Wirkungen aufeinander und nimmt die einzelnen Mitarbeiter vollumfänglich wahr.

- Sie ist sehr stark in der Beobachtung und Formulierung Ihrer Eindrücke.
- Sie ist sehr offen, kann Werte definieren und leben.
- Sie kommt nicht von der Lehrer- bzw. theoretischen Seite.
- Sie hat einen starken Bezug zur Wirtschaft und verbindet die harten und weichen Faktoren elegant und nutzbringend.
- Sie weiß, was eine Führungskraft leisten muss, was notwendig ist.
- Sie sieht den Menschen, nicht als Werkzeug, sondern den ganzen Mensch und spiegelt ihm seinen Wert und sein Können.
- Sie zeigt uns praktisches Handwerkszeug, z.B. für Konflikte (Mediation), klärt und leitet den Prozess an, wie der GF dieses am besten einsetzt.
- Psychologischer Hintergrund: Mitarbeiter schätzen die Arbeit mit ihr für Dinge, die man dem Chef nicht sagen würde und klären ihre Belange über das Coaching.
- Theresia Maria Wuttke war in den ersten Jahren monatlich zwei Arbeitstage im Unternehmen.
- Es ging darum, jeder Führungskraft die Möglichkeit zu geben, mit ihr das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Das fand im Rahmen von Einzel-Coachings mit jeder Führungskraft, also auch der „alten“ und „neuen“ Geschäftsführung statt.

Im Rahmen dieser beiden Tage werden mit der Geschäftsführung die jeweils nächsten Schritte in der Unternehmens-Entwicklung besprochen und konkrete Maßnahmen vereinbart.

Themen, die die gesamte Führungsmannschaft oder das Unternehmen betreffen, werden in Workshops bearbeitet.

Theresia Maria Wuttke hält telefonischen Kontakt mit allen Führungskräften, um deren Kommunikations-Bedarf zwischen den vereinbarten Terminen gerecht zu werden.

Aktuell ist Theresia Maria Wuttke vierteljährlich zwei bis drei Tage in Tönisvorst.

Zu ihrer Vorbereitung erstellen die Führungskräfte und die Geschäftsführung sog. Quartalsberichte in denen die eigene Sichtweise auf die Verantwortungsbereiche Führung und Management und die Geschäftsentwicklung beschrieben werden.

Aus diesen aktuellen Informationen und Einschätzungen und den längerfristigen oder andauernden individuellen Themen ergeben sich die Coachinginhalte.

Neue Führungskräfte werden in ein- bis zweitägigen Terminen in den Kern und die Bedeutung unserer Unternehmens-Philosophie und Mission und den Prozess eingewiesen.

# schröter:

## Bürobedarf+EDV-Zubehör

### Ergebnisse:

Wir haben alle Ziele, die wir mit der Arbeit mit Theresia Maria Wuttke verbunden haben, erreicht. Der Übergang von „alter“ zu „neuer“ Geschäftsführung hat stattgefunden. „Alte“ und „neue“ Geschäftsführung sind in einem aktiven Prozess der Verständigung und bündeln zunehmend erfolgreich die vorhandenen Management-Kapazitäten im Interesse sowohl des Unternehmens, wie auch der handelnden und betroffenen Personen.

- Die Übertragung der Gesellschaftsanteile ist abgeschlossen.
- Umsätze und Ergebnisse haben sich in den letzten 6 Jahren um etwa 80% gesteigert. Das ist für uns der Nachweis der Wettbewerbsfähigkeit. Wir sind der regionale, mittelständische Marktführer.
- Unsere Führungsmannschaft ist kompetent und gefestigt. Sie ist ein belastbares Skelett unserer Unternehmensstruktur. Das ermöglicht der Geschäftsführung, ihrer eigentlichen Führungsaufgabe nachzukommen.
- Wir haben keine Probleme, geeignete Mitarbeiter, für welche Bereiche auch immer, zu gewinnen. Wir sind als attraktiver Arbeitgeber in der Region bekannt.
- Wir praktizieren standardisiert-individuelle 360 Grad Jahres-Feedback der Führungskräfte mit jedem Mitarbeiter und der Geschäftsführung mit den Führungskräften.

### Methoden und Erfahrungen:

Es hat weder zu Beginn, noch im Laufe der Arbeit mit Theresia Maria Wuttke im Unternehmen Zweifel oder Kritik am Sinn dieses Vorgehens oder am Zweck der damit verfolgten Absichten bei Führungskräften oder Mitarbeitern gegeben.

Die Arbeitsmethode und der Kommunikationsstil von Theresia Maria Wuttke fördern in der Führungsmannschaft die Entstehung und Festigung von Selbstvertrauen und Vertrauen untereinander.

In drei Workshops haben wir

- Unternehmensphilosophie und Mission, sowie unser
- gemeinsames Führungsverständnis und Führungsleitlinien erarbeitet.

Das aktuelle Thema mehrerer Workshops und Coachings ist, Entstehung, sowie Vermeidung von, und Umgang mit Burnout.

Unverzichtbar für die Geschäftsführung sind, neben den erzielten Ergebnissen, auch die Verbesserungen des Betriebsklimas, die mit dem Prozess der gemeinsamen Arbeit eingetreten sind.

Führungskräfte treten mit neuem Selbstbewusstsein auf, übernehmen Eigenverantwortung und damit auch Verantwortung für eine wertorientierte, und herausfordernde ökonomische und ökologische Unternehmens-Zielsetzung.

Sie sind die überzeugten und überzeugenden Botschafter für unseren Slogan

**Wir machen Büros effizienter versprochen**

„Alte“ und „neue“ Geschäftsführung sind in einem aktiven Prozess der Verständigung und bündeln erfolgreich die vorhandenen Management-Kapazitäten im Interesse sowohl des Unternehmens, wie auch der handelnden und betroffenen Personen.

# schröter:

Bürobedarf+ EDV-Zubehör

## Zusammenfassung:

Eine produktive Zusammenarbeit mit Theresia Maria Wuttke ist deshalb möglich geworden, weil sie und unsere Führungskräfte sich schnell und vorbehaltlos aufeinander eingelassen haben, und wir sowohl mit kritischer Distanz, als auch vertrauensvoller Nähe umzugehen, gelernt haben.

Theresia Maria Wuttke hat die Gabe, auch in kritischen Fragen mit allen Führungskräften und der Geschäftsführung auf Augenhöhe zu sprechen.

Ihre Analysen und Einschätzungen sind verständlich und nachvollziehbar.

Ihre Empfehlungen sind nicht immer einfach oder angenehm. Sie sind aber angemessen, sinnvoll oder gar notwendig.

Die Zusammenarbeit mit Theresia Maria Wuttke hat unser Unternehmen erfolgreicher und zukunftssicherer gemacht.

Tönisvorst, im März 2015

Armin Schröter  
Geschäftsführer

