

PERSONAL FÜHRUNG



„HR Is a Journey That Never Stops“

Henkel-Personalvorständin
Sylvie Nicol über das
Zusammenwachsen von
Marken und Traditionen



09.2024

BEVOR EXPATS AUSBRENNEN

Ein Training der kulturellen Intelligenz hilft gegen Burn-out bei Auslandseinsätzen

BEST PRACTICE

- \ Airinc
- \ Deutsche Bank
- \ IBM
- \ SOKA-BAU
- \ Studiosus

SCHWERPUNKT

Die lernende Organisation Das Konzept von Peter M. Senge ist über 30 Jahre alt. Passt es noch in die heutige Zeit, die von immer schnelleren Veränderungen geprägt wird? Fest steht, dass Organisationen nur durch Lernen überleben.

14 Neuer Anstrich für den Evergreen

Das Konzept der lernenden Organisation nach Peter M. Senge ist über 30 Jahre alt – wird aber immer noch angewandt und dabei weiterentwickelt. Unternehmen wappnen sich so für eine durch Umbrüche gekennzeichnete Zukunft.



24 Auf einen Kaffee mit...

Die Plattform LearningHub der Deutschen Bank vermittelt den Beschäftigten mithilfe intelligenter Technologien individuelle Inhalte. Ein Format ist der „Mystery Coffee“, der Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Abteilungen zu einem überraschenden Austausch zusammenbringt.



14

SCHWERPUNKT Die lernende Organisation

AKTUELLES

04 HR innovativ

KI für die Payroll

06 DGFP auf den Punkt

Erfolgsfaktor Demokratie



07 DGFP vor Ort

\ Jahrestagung Personalentwicklung
\ Kompetenzforum Nachfolgeplanung

10 Studien

\ Integration von Geflüchteten
\ Weniger Stellen für Finanzfachkräfte

11 Kurz gesagt

Ihre Meinung bitte!

12 Evidenz to go

Hybride Organisationsmodelle

SCHWERPUNKT

14 Weiterentwicklung von Senges Konzept

Marlene Busch / Carolin Habe

24 LearningHub der Deutschen Bank

Ninjo Lenz

30 Qualifizierung in der Lernstatt

Michael Hesseler

38 Fünf Grundtänze der Führung

Matthias Csar

44 Die lernende Organisation

Materialien für die Personalarbeit



30 Brücke in die Praxis

Viele Unternehmen beklagen Transferdefizite in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die „Lernstatt“ versucht gegenzusteuern, indem sie Problemlösungswissen und Lernen im Team kombiniert.

06 DGFP auf den Punkt

Demokratische Werte wie Mitbestimmung, Gleichstellung und Inklusion tragen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg und zur sozialen Stabilität bei, meint DGFP-Vorstandsmitglied Sylvia Borchering.

38 Ein Tänzchen wagen

Führungskräfteentwicklung spielt sich auf fünf zentralen Handlungs- und Lernfeldern ab, die im übertragenen Sinne wie Tänze funktionieren. Es geht um Transparenz, Empowerment, Kollaboration, Ausrichtung und Selbstführung.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 Zusammenwachsen, um zusammen zu wachsen

Der Konsumgüterhersteller Henkel hat seine Kosmetik- und Waschmittelsparte zusammengelegt. Dies war der Ausgangspunkt einer tiefgreifenden kulturellen Transformation, wie Personalvorständin Sylvie Nicol erläutert.

Ralf Steuer / Ruth Lemmer



FACHBEITRÄGE

52 Trittsicher auf fremdem Terrain

Anpassungsprobleme, fehlende Ressourcen vor Ort, Stress mit der Familie – manche Auslandsentsendung scheitert bereits nach wenigen Monaten. Ein spezielles Training beugt dem Burn-out von Expats vor.

Alexia Schmolling / Stefan Remhof

58 Mit gutem Beispiel voran

Investitionen in die mentale Gesundheit am Arbeitsplatz erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit, reduzieren Fehlzeiten und binden Talente. Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu.

Marlow D. Guttmann

NETZWERK

76 HR persönlich

Michael Kieckbusch, Birgit Dietze, Carolin Schlegtendal, Oda Döring, Klaus von Heimendahl, Robert Sieger, Jasmin Büchner, Arne Janßen

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Mira Pathak, Airinc

SERVICE

78 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Sascha Lübbe

01 Editorial

78 Inserenten

68 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

09 Termine

80 Vorschau / Impressum


Ungewisse Zeiten,

**DGFP //
Skill Management
Conference**
23. und 25.9.2024,
online
[www.dgfp.de/
veranstaltungen](http://www.dgfp.de/veranstaltungen)

KLUGE ANTWORTEN

Wie Unternehmen bei wachsendem Veränderungsdruck gedeihen

Als Peter M. Senge 1990 sein Konzept der lernenden Organisation vorstellte, traf es den Nerv der Zeit: In Unternehmen setzte sich die Erkenntnis durch, dass die Arbeitswelt mehr und mehr von Umbrüchen geprägt ist – entsprechend dankbar wurden Senges Ideen zu Veränderungsfähigkeit und Agilität aufgenommen. Aber passt sein Konzept noch in die Mitte der 2020er-Jahre?



Aus der Vergangenheit lernen für die Zukunft: Wissenschaftler des NEEM-Projekts (North Greenland Eemian Ice Drilling) führen Kernbohrungen im grönländischen Eisschild durch, um das Klima während der letzten Warmzeit (Eem-Erdzeitalter, 130 000 bis 115 000 Jahre vor heute) zu untersuchen. Die Ergebnisse helfen, den aktuellen Klimawandel zu verstehen.

Nach Peter M. Senge müssen Unternehmen versuchen, flexibel, adaptiv und produktiv mit Veränderungen umzugehen. Eckpfeiler seines Konzepts ist „die fünfte Disziplin“, nämlich Systemdenken – der ganzheitliche Blick auf komplexe Organismen.

Unabhängig davon, ob man den Begriff und das dahinterstehende Konzept kennt oder nicht – als Organisation „lernend“ zu sein, sich also flexibel anzupassen und aus sich selbst heraus weiterzuentwickeln, klingt attraktiv. In einer unserer früheren Jahresstudien bezeichneten es sogar alle teilnehmenden Unternehmen als erstrebenswert, eine lernende Organisation zu sein (meta | five GmbH 2011). Zahlreiche Blogbeiträge und Praxisartikel im Internet zeigen, dass sich das auch in den letzten Jahren nicht geändert hat. Aber was genau ist eine lernende Organisation im Sinne der fachwissenschaftlichen Literatur?

Das Konzept der lernenden Organisation geht auf Peter M. Senge und sein 1990 veröffentlichtes Buch „Die fünfte Disziplin: Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ zurück. Darin charakterisiert er eine lernende Organisation als Organisation, in der Menschen laufend ihre Fähigkeiten erweitern, um ihre wahren Ziele zu erreichen, in der neue und weitreichende Denkmuster gefördert werden, in der alle Personen gemeinsame Bestrebungen haben und in der Menschen kontinuierlich lernen, um gemeinsam das Ganze zu sehen (Senge 1990). Ziel ist es, in einer Zeit von ständigen Veränderungen flexibel, adaptiv und produktiv zu sein und so im Wettbewerb einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Dafür sollte laut Senge das adaptive „Über-

lebens-Lernen“ als Reaktion auf Veränderungen durch generatives Lernen ergänzt werden (Kreation statt Reaktion; Senge 1990).

Den Weg zu einer lernenden Organisation beschreibt Senge relativ abstrakt in fünf Disziplinen. Wir haben diese im Rahmen unserer bisherigen Arbeit für das Denken und Handeln von Einzelpersonen konkretisiert. Darauf aufbauend verstehen wir die fünf Disziplinen übergeordnet so:

- \ **Personal Mastery:** Personen präzisieren und vertiefen kontinuierlich ihre persönliche Vision und arbeiten auf diese hin.
- \ **Mentale Modelle:** Annahmen und Verallgemeinerungen über die Realität werden bewusst gemacht, transparent geteilt und hinterfragt.
- \ **Gemeinsame Visionen:** In der Organisation bilden sich gemeinsame Zukunftsbilder, die echtes Engagement statt Einwilligung und Gehorsam fördern.
- \ **Teamlernen:** Teammitglieder treten in den Dialog, unterstützen sich gegenseitig und gehen so in ein echtes „gemeinsames Denken“ über, das eine kollektive Intelligenz etabliert.
- \ **Systemdenken** ist die fünfte Disziplin, die die anderen vier integriert und so Eckpfeiler des Konzepts ist. Basierend auf der Systemtheorie werden Systeme als Ganzes und mit den Wechselbeziehungen und Zusammenhängen ihrer Teile betrachtet.

Senge veröffentlichte weitere Bücher, die auf „Die fünfte Disziplin“ aufbauen. Darin erweitert er den Anwendungskontext des Konzepts und bezieht es beispielsweise auf Schulen (Senge et al. 2000) und die Gesellschaft (Senge et al. 2008). So betont er, dass sich die Relevanz der lernenden Organisation nicht auf die Wirtschaft beschränkt. Über Senges eigene Veröffentlichungen hinaus finden sich in der Wissenschaft nur wenige Weiterentwicklungen aus den letzten Jahren. Diese befassen sich insbesondere mit der Vernetzung des Konzepts mit anderen Disziplinen. Dazu gehört eine Integration mit Wissensmanagement und dem Teilen von Wissen (Fillion et al. 2015) sowie mit verantwortungsbewusster Innovation (Hansen et al. 2019). Da sich aber kaum Anpassungen am Konzept selbst etabliert haben, stellt sich mit Blick auf das Veröffentlichungsdatum (1990) die Frage, inwiefern die lernende Organisation in der heutigen Arbeitswelt noch relevant und sinnvoll anwendbar ist.

Die lernende Organisation in der BANI-Welt

Zur Zeit von Senges Veröffentlichung wurde die Arbeitswelt gerade mit dem Akronym der VUCA-Welt beschrieben. VUCA steht für Volatilität (unbeständige Umgebung mit ständigen Veränderungen), Ungewissheit / Unsicherheit (fehlende Planungssi-

TEXT



Marlene Busch
Wirtschaftspsychologin, Beraterin und Mitglied der Geschäftsleitung,
meta | five GmbH, Köln
m.busch@meta-five.com



Carolin Habe
Arbeits- und Organisationspsychologin, meta | five GmbH, Köln

BANI geht einen Schritt weiter als das VUCA-Modell: Nicht nur die Umgebung verändert sich, sondern das System an sich ist instabil.

Nur wenige Organisationen schaffen es, die von Senge beschriebenen fünf Disziplinen im Ganzen umzusetzen, zu integrieren und dadurch messbare wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.

cherheit), Komplexität (engl. Complexity; viele, sich wandelnde, vernetzte Elemente) und Ambiguität (fehlende Eindeutigkeit von Situationen). Eine lernende Organisation sollte in dieser Welt besonders erfolgreich agieren können, da Lernen und das Umgehen mit Veränderungen dort zum Alltag gehören. Mittlerweile hat sich anstelle von VUCA ein neues Akronym entwickelt, das die heutige Arbeitswelt besser beschreibt: BANI (Cascio 2020). BANI steht für eine brüchige (engl. brittle), ängstliche (anxious), nichtlineare (non-linear) und unbegreifliche (incomprehensible) Welt.

BANI macht das VUCA-Modell nicht irrelevant, sondern geht einen Schritt weiter. In der BANI-Welt ist die Herausforderung nicht nur, dass die Umgebung volatil ist, sondern auch, dass die aktuellen Systeme brüchig, also wenig belastbar und unflexibel sind. Damit passen sie immer weniger zu den Anforderungen der Umwelt. Die Unsicherheit der Welt schürt Ängste, die passiv und risikoscheu machen. Zusätzlich ist die Welt nicht nur komplex und mehrdeutig, sondern auch nichtlinear und unbegreiflich. Es fällt schwer, Ursache und Wirkung zu erkennen und dadurch Systeme zu verstehen. Bei der Beschreibung der BANI-Welt wird unserer Ansicht nach deutlich: Eine lernende Organisation ist auch in der heutigen Arbeitswelt noch relevant. Die Herausforderungen der VUCA-Welt haben sich nicht erledigt, sondern weiter verschärft.

Eine lernende Organisation zu sein, erleichtert den Umgang mit diesen Herausforderungen. Durch das kontinuierliche, alltäg-

liche Lernen kann verhindert werden, dass Organisationen „brüchig“ werden. Das Wissen um die eigene Lern- und Veränderungsfähigkeit wird Ängste mindern. Und die Gewohnheit, dazulernen wird umso relevanter, je weniger wir Geschehnisse vorhersehen (Nichtlinearität) und verstehen (Unbegreiflichkeit) können. Ein entscheidender Faktor ist dabei beispielsweise die Digitalisierung, die uns immer wieder neue Wege und veränderte Arbeitsschritte ermöglicht, wodurch die Geschwindigkeit und Frequenz von größeren Veränderungen zunehmen. Die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz sind ein gutes Beispiel dafür, dass wir nicht immer verstehen, wie die Dinge zusammenhängen. Eine lernende Organisation kann hiermit besser umgehen, da sie sich laufend mit den Veränderungen der Welt weiterentwickelt, eigene Lösungen findet und so besser vorbereitet und weniger überfordert ist.

Trotz der Relevanz der lernenden Organisation in der BANI-Welt geht das wissenschaftliche Interesse an diesem Konzept in den letzten Jahren zurück. Dies liegt unserer Ansicht nach darin begründet, dass das Konzept für die Praxis entworfen wurde und die wesentlichen wissenschaftlichen Fragen bereits eruiert sind. Aktuell finden eher verwandte Konstrukte oder Bestandteile des Konzepts in der Wissenschaft Beachtung, etwa die Bedeutung einer Fehlerkultur (Reese 2020).

Wirtschaftlichkeit des Konzepts ist schwer messbar

Die Literatur, die die lernende Organisation explizit aufgreift, diskutiert das Konzept

durchaus kontrovers. Wir denken, dass diese Kontroverse kein Grund ist, das Konzept zu verwerfen, da vielen Kritikpunkten in der Praxis mit dem richtigen Fokus und der Ausrichtung auf klare Ziele begegnet werden kann. Zum Teil ist diese Kontroverse schlicht mit der enormen Popularität des Begriffs der lernenden Organisation und der entsprechend häufigen Nutzung zu erklären, die zu teilweise unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs geführt hat (Reese 2020). Darüber hinaus wird kritisiert, dass die praktische Umsetzung nicht wie theoretisch postuliert funktioniert (Mak / Hong 2020). Nur wenigen Organisationen gelingt es, die fünf Disziplinen im Ganzen umzusetzen, zu integrieren und messbare Erfolge in der Wirtschaftlichkeit zu erzielen (Fillion et al. 2015).

Unsere Erfahrung legt nahe, dass Letzteres auch mit fehlenden messbaren Zielen zusammenhängen könnte. Darüber hinaus hat Systemdenken laut Senge vor allem langfristige Auswirkungen (Reese 2020). Dementsprechend sind Studien zur Wirtschaftlichkeit, die sich auf wenige Jahre nach Beginn des Entwicklungsprozesses beziehen, wenig aussagekräftig. Längere Studien sind aufwendig und schwer umsetzbar; die Ergebnisse wären durch viele Einflussfaktoren verfälscht. Daher erscheint es plausibel, dass es kaum Forschungsergebnisse zur Wirtschaftlichkeit der lernenden Organisation gibt.

Betrachtet man das Konzept kontextspezifisch, also unter Berücksichtigung der Umstände und Bedingungen einer spezifischen Organisation (Mak / Hong 2020), wird gar nicht erwartet, alle fünf Diszipli-

Die Digitalisierung eröffnet unzählige Möglichkeiten für individuelles Lernen durch Weiterbildungen und Kurse. Das birgt die Gefahr, dass sich die Beschäftigten Fähigkeiten aneignen, die sie für ihre eigentliche Arbeit gar nicht brauchen.

nen vollständig umzusetzen. Laut Senge stellen die fünf Disziplinen vielmehr ein Mittel dar, um einen Lernkreislauf aus Fähigkeitserweiterung und Bewusstseinsveränderung zu etablieren und darüber das Zielbild einer lernenden Organisation zu erreichen (Senge et al. 1994). Nachhaltiges Engagement für die fünf Disziplinen halten diesen Lernkreislauf in Gang. Folglich können abhängig von Ausgangssituation und Zielsetzung die unterschiedlichen Disziplinen unterschiedlich intensiv betrachtet und angesprochen werden. Eine klare Zielsetzung, für die es relevant ist, eine lernende Organisation zu sein, ist jedoch eine zwingende Voraussetzung.

Eine weitere Kritik bezüglich der Umsetzung ist die oft fehlende Berücksichtigung des Systemdenkens. Die Vernetzung und Integration verschiedener Maßnahmen und Perspektiven ist essenziell. Da oft sehr viele geplante oder ungeplante Aktionen auf die Disziplinen der lernenden Organisation einzahlen und die Vernetzung auf vielen Ebenen stattfinden sollte, macht genau dies die Umsetzung häufig so komplex und schwierig – insbesondere in einer BANI-Welt, in der Zusammenhänge mitunter unbegreiflich bleiben.

Eine lernende Organisation zu sein, trägt zur Erfüllung der Geschäftsziele bei. Um diesen zentralen Zusammenhang während des Entwicklungsprozesses im Blick zu behalten, bedarf es übergreifender Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens oder einer etablierten Struktur für die Abstimmung der Schnittstellen. Nur so kann es gelingen, dass die Maßnahmen, die zur Etablierung einer lernenden Orga-

nisation ergriffen werden, ganzheitlich gedacht werden und alle relevanten Facetten adressieren. Dabei sollte auch eine Vernetzung mit Stakeholder*innen außerhalb der Organisation stattfinden (Mak / Hong 2020), da das System der Organisation in der Praxis nie isoliert funktioniert.

Zuletzt ist auch die Verknüpfung zwischen den verschiedenen Ebenen des Lernens relevant. Insbesondere durch die Digitalisierung bieten sich auf der Ebene des Individuums unzählige Möglichkeiten für Lernen durch Weiterbildungen und Kurse. Damit einher geht das Risiko, dass Mitarbeitende sich individuell Wissen und Fähigkeiten nach ihren Interessen aneignen, ohne dass Lernen auf Team- oder Organisationsebene stattfindet. Dr. Sandra Hutterli, die Geschäftsführerin der Constellation Academy, sagt dazu: „Um organisationales Lernen zu erreichen, ist es essenziell, dass die Lernaktivitäten einzelner Mitarbeitender auf gemeinsame Ziele einzahlen. Eine organisationale Strategie muss vorgeben, in welche Richtung sich das Wissen und die Fähigkeiten der Organisation weiterentwickeln sollen, und Angebote für individuelle Lernaktivitäten müssen auf diese organisationalen Ziele ausgerichtet sein. Nur so ist sichergestellt, dass nicht nur einzelne Personen, sondern auch die Organisation als Ganzes lernt.“

Fallbeispiel SOKA-BAU

Zu Beginn ihres Transformationsprozesses hat SOKA-BAU mit „Leadership 2.0“ ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit definiert. Eine zentrale Anforderung lautet, den Weg zu einer lernenden Organisation zu unterstützen. Natürlich

ist „eine lernende Organisation zu sein“ kein Selbstzweck. SOKA-BAU verfolgt mit dem aktuellen Transformationsprozess „SOKA-BAU 2.0“ das Ziel, sich noch stärker auf die Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen und Kund*innen auszurichten. Wesentliche Aspekte der Transformation sind, über alle Unternehmensbereiche hinweg agiler und effizienter zusammenzuarbeiten und die Digitalisierung voranzutreiben (Abb.).

Der Transformationsprozess wird von Beginn an intern gestaltet und durch verschiedene externe Partner*innen begleitet. Der gemeinsame Auftrag ist, die einzelnen Organisationseinheiten zu unterstützen, die Veränderung erfolgreich zu gestalten und die Organisation als Ganzes zu befähigen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln – sprich, eine lernende Organisation zu werden. So bieten die fünf Disziplinen der lernenden Organisation eine sehr gute Struktur, um den iterativen Prozess zur Begleitung der Transformation sowie die Wirkachsen der verschiedenen Maßnahmen zu reflektieren. Dabei zeigt sich in der groben chronologischen Darstellung des Vorgehens, analog zur Konzeptdarstellung von Senge, ein tendenzieller „Aufstieg“ durch die Disziplinen – von Maßnahmen auf der Ebene einzelner Disziplinen zu einem verstärkten Fokus auf Systemdenken später im Prozess.

Gestartet sind wir in den Prozess mit einem klaren Fokus auf die Disziplin „Personal Mastery“: In Development-Centern, die die Anforderungen des neuen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit (Leadership 2.0) abbildeten, konnten alle Führungskräfte ihr Führungsverhalten reflektieren und ein objektives Feedback erhalten.



Transformationsprozess bei SOKA-BAU

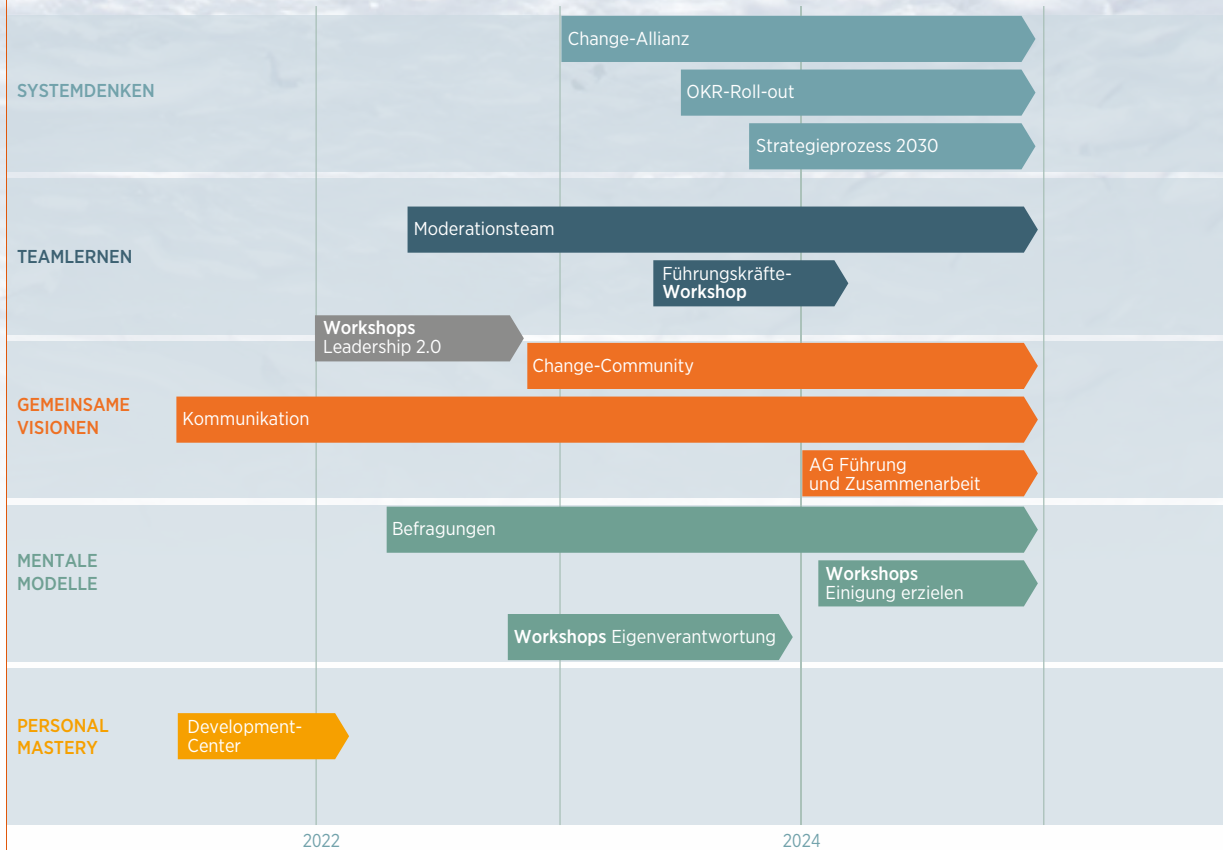


Abb. | Quelle: SOKA-BAU; meta | five GmbH



Mit der Gründung einer Change-Community hat SOKA-BAU Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen zusammengebracht, um den Austausch über Best Practices zu fördern.

Unter dem Motto „Vom Ich zum Wir“ sind weitere Maßnahmen geplant, die die Transformation vorantreiben. Beispielsweise soll eine neue Arbeitsgruppe das Verständnis von Führung und Kooperation weiterentwickeln.

In dezidierten Entwicklungsgesprächen wurden sie dabei unterstützt, individuelle Ziele zu setzen und Veränderungsvorhaben zu definieren. So konnten sie an ihrem persönlichen Wachstum und dem Schärfen ihrer (Führungs-)Vision arbeiten. Gleichzeitig unterstützten die Development-Center durch die einheitliche Ausrichtung auf Leadership 2.0 das Ausbilden „Gemeinsamer Visionen“ und förderten durch reflexive Elemente die Arbeit an „Mentalen Modellen“. Darauf aufbauend wurde Leadership 2.0 in den (Führungs-)Teams diskutiert und für die Umsetzung im eigenen Bereich operationalisiert. So erarbeiteten sich die Teams ihre „Gemeinsame Vision“ und schufen eine Grundlage für das „Teamlernen“. Regelmäßige Befragungen zum erlebten Fortschritt einer veränderten Führungskultur helfen dabei, die mentalen Modelle transparent und besprechbar zu machen. Fortlaufende Kommunikation über verschiedene Kanäle knüpft daran an, unterstützt den Diskurs und in der Folge das Ausbilden der gemeinsamen Visionen.

Ein Aspekt der neuen Idee von Zusammenarbeit bei SOKA-BAU 2.0 ist die veränderte Allokation von Verantwortung und eine breitere Verteilung von Entscheidungsmacht hin zu stärkerer Eigenverantwortlichkeit. Im Verlauf des Prozesses kristallisierte sich in vielen Bereichen ein wichtiger Klärungspunkt heraus. In Workshops mit den Teams und ihren Führungskräften werden die mentalen Modelle zu Eigenverantwortung herausgearbeitet und vergemeinschaftet sowie gemeinsame Maßnahmen abgeleitet, um die notwendigen Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln zu verbessern.

Die Gründung einer Change-Community war ein wichtiger Schritt, um die gemeinsame Vision von SOKA-BAU 2.0 bereichsübergreifend zu schärfen. Freiwillige Vertreter*innen aller Bereiche nutzen den Austausch in der Community, um voneinander zu lernen (Teamlernen), Best Practices in den eigenen Bereich zu übertragen und so die Transformation aktiv zu unterstützen.

Die Change-Allianz integriert die Maßnahmen im Transformationsprozess und ist ein gutes Beispiel für „Systemdenken“, das laut Senge die anderen vier Disziplinen integriert. Über eine gemeinsame Zielsetzung, quartalsweise Prozessreflexion und regelmäßiges Alignment stellen die internen und externen Prozessverantwortlichen das Ineinandergreifen der verschiedenen Initiativen sicher.

Freiwillige Angebote wie die Beteiligung am internen Moderationsteam oder an Workshops für Führungskräfte fördern das Teamlernen, indem sie den Austausch und das Best-Practice-Sharing fokussieren. Gleichzeitig zahlen sie auf Personal Mastery ein, da sie eine individuelle Reflexion und Weiterqualifikation ermöglichen. Ein neues Format mit dem Schwerpunkt auf „Einigungen erzielen“ vermittelt darüber hinaus, wie man mentale Modelle herausarbeitet, und unterstützt das Systemdenken, indem unterschiedliche und gemeinsame Interessen innerhalb der Organisation besprochen werden.

Versorgung und Berufsbildung sichern

SOKA-BAU ist die Dachmarke, unter der die Urlaubs- und Lohnausgleichskasse der Bauwirtschaft (ULAK) und die Zusatzversorgungskasse des Baugewerbes AG (ZVK) repräsentiert werden. Beide Einrichtungen wurden von den Tarifvertragsparteien der Bauwirtschaft gegründet (Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes). Die ULAK und die ZVK haben die Aufgabe, Urlaubsansprüche zu sichern, Versorgungslücken zu schließen und die Berufsbildung finanziell zu unterstützen. Beide Organisationen sind Non-Profit-Organisationen, die sich für das Wohl der Beschäftigten in der Bauwirtschaft einsetzen. Seit 1949 erbringt SOKA-BAU Leistungen, die auf die besondere Situation der Bauwirtschaft zugeschnitten sind. SOKA-BAU setzt branchenspezifische Regelungen um, die im Tarifvertrag über das Sozialkassenverfahren im Baugewerbe (VTV) und in weiteren Tarifverträgen getroffen wurden. Von den Leistungen profitieren rund eine Million Arbeitnehmende, 80 000 Arbeitgeber, 40 000 Auszubildende und 360 000 Bauprofis im Ruhestand.

Weitere Maßnahmen, die 2024 implementiert beziehungsweise breiter ausgerollt werden, stehen unter dem Motto „Vom Ich zum Wir“ und fokussieren auf gemeinsame Visionen und Systemdenken: Beispiele sind ein neu aufgesetzter Strategieprozess, der beteiligungsorientiert ablaufen soll, der zunehmende Roll-out des OKR-Framework oder eine neue Arbeitsgruppe, die das Verständnis von Führung und Zusammenarbeit gemeinsam mit der Organisation weiterentwickelt und sich den Arbeitstitel „Miteinander 4.0“ gegeben hat.

Auf dem Weg zur lernenden Organisation kommt es darauf an, alle relevanten Personen, Ziele und Lernebenen zu vernetzen.

Wenn Unternehmen ihre Change-Projekte kontinuierlich entlang Senge's fünf Disziplinen reflektieren, verbessert das den Prozess insgesamt. Eine positive Fehlerkultur ist ebenso ratsam.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Prozess alle Disziplinen der lernenden Organisation jeweils mit mehreren Maßnahmen adressiert. Dabei sind die einzelnen Maßnahmen einer „Hauptdisziplin“ zuzuordnen, wirken aber meistens auf mehr als eine. Der Start mit einem Fokus auf Personal Mastery und ein stärkerer Fokus auf Systemdenken zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess passen nicht nur zur Konzeptdarstellung von Senge, sondern auch zum Entwicklungsfortschritt der Organisation. Dabei stellen wir in unseren Prozessreflexionen fest, dass neue Maßnahmen einen besonderen Unterschied machen, wenn sie auf bislang unterrepräsentierte Disziplinen einzahlen. Gleichzeitig sind viele der Maßnahmen nicht nur punktuell relevant, sondern bleiben als Angebot bestehen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Organisationseinheiten und -mitglieder gerecht zu werden.

Fazit

Eine lernende Organisation zu sein, stellt eine gute Antwort auf die Herausforderungen der BANI-Welt dar. Damit hat das Konzept, das Senge in den 90er-Jahren etabliert hat, weder an Aktualität noch an Attraktivität eingebüßt. Eine lernende Organisation zu werden, stellt an sich eine Herausforderung dar, und insbesondere die fünfte Disziplin, das Systemdenken, ist in einer BANI-Welt nicht einfach zu erreichen.

Für die Umsetzung in die Praxis ist es aus unserer Sicht besonders relevant, ein klares Ziel zu setzen, das den Prozess trägt, und mit realistischen Erwartungen in einen

iterativen Entwicklungsprozess einzutreten. Wie unser Fallbeispiel SOKA-BAU zeigt, ist es wesentlich, das Systemdenken in der Prozessgestaltung zu berücksichtigen und Maßnahmen, Ebenen des Lernens, relevante Personen und Ziele zu vernetzen und zu integrieren. Bei der Ausgestaltung konkreter Initiativen, die den Weg zu einer lernenden Organisation ebnen, hilft es, den aktuellen Bedarf der Organisation immer wieder entlang der fünf Disziplinen zu reflektieren und die Maßnahmen darauf zuzuschneiden. Ergänzend liefert auch die aktuelle Wissenschaft sachdienliche Hinweise: Sie beschäftigt sich mit vielen Themen, die Bestandteil oder Grundlage der lernenden Organisation sind, zum Beispiel die Etablierung einer positiven Fehlerkultur.

„SOKA-BAU hat bereits vor einigen Jahren die Notwendigkeit der Weiterentwicklung hin zu einer lernenden Organisation erkannt und in seinem Strategieprozess ein entsprechendes Handlungsfeld definiert. Als paritätisch angelegte Einrichtung sind einige Hürden bei der Umsetzung systemimmanent. Daher hat es sich bewährt, das theoretische Konstrukt mit seinen fünf Disziplinen nicht top-down zu promoten, sondern praxisorientiert aus den jeweiligen Bereichen heraus bottom-up tätig zu werden. Bei unseren Change-Maßnahmen lassen wir uns leiten vom Fokus auf die fünfte Disziplin. Hilfreich ist dabei vor allem die Vernetzung innerhalb der Change-Allianz und Change-Community.“

Tanja Scharrenbroich,
Managerin Change
Office bei SOKA-BAU



Literatur

Bui, H. T. M. (2020): From the fifth discipline to the new revolution: What we have learned from Senge's ideas over the last three decades, in: *The Learning Organization*, 27 (6), 495-504

Cascio, J. (2020): Facing the age of chaos, in: *Medium*; <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Fillion, G. / Koffi, V. / Ekionea, J.-P. B. (2015): Peter Senge's learning organization: A critical view and the addition of some new concepts to actualize theory and practice, in: *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19 (3), 73-102

Hansen, J. Ø. / Jensen, A. / Nguyen, N. (2020): The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators?, in: *The learning organization*, 27 (1), 65-74

Ignat, V. (2017): Digitalization and the global technology trends, in: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 227 (1), 012062

Mak, C. / Hong, J. (2020): Creating learning organization 2.0: a contextualized and multi-stakeholder approach, in: *The Learning Organization*, 2 (3), 235-248

meta | five GmbH (2011): Lernende Organisation: vom Konzept zur Praxis; www.meta-five.com/kunden/meta-five-newsletter-32011/

Reese, S. (2020): Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level: An interview with Peter Senge, in: *The Learning Organization*, 27 (1), 6-16

Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Stuttgart

Senge, P. M. et al. (2008): *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*, New York

Senge, P. M. et al. (2000): *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*, New York

Senge, P. M. et al. (1994): *The fifth discipline fieldbook: Strategies for building a learning organization*, New York

“HR Is a Journey That Never Stops”

Sylvie Nicol, Henkel Board
Member HR, Infrastructure
Services and Corporate
Sustainability, about Culture
Transformation,
Individuality, and
Time Attendance





Henkel is a global DAX company. Although the two business units, Adhesives Technology and Consumer Brands, are different, HR has defined its role identically: to ensure that the strategies are not only effective but also agile enough to adapt to the ever-changing landscape of work.

Last summer, you posted on LinkedIn that Henkel's "Cultural Transformation is in full swing". As we near the halfway mark of the year, is leadership still driving this transformation?

Sylvie Nicol It was clear to us that if we want to remain competitive in the future, we need to change as a company. That starts with culture, and ultimately with each individual. In this transformation leadership plays a crucial role, beginning with the very top. Our cultural initiatives are driven by our leadership team. In the end, it's about creating a sense of belonging among our teams, empowering the people, and fostering open dialogue and collaboration. The journey started already in 2019 when we introduced new Leadership Commitments globally, but for the past two to three years, we've been working intensively to accelerate this cultural journey. Sounds like a massive undertaking for nearly 48,000 employees working in over seventy countries worldwide across a variety of industries and regions. It is. But it's worth it. I've been with the company for over 25 years and, as many of my colleagues, I see the positive change. You can't achieve such a transformation with Powerpoint presentations, video messages, or poster campaigns. You need formats that enable genuine, personal exchange. And that is exactly what we've done, with concrete workshops, communication activities, discussions, trainings, and more. We've made significant progress, but we're not yet where we could be, so we believe we need to keep going.

What is the primary focus of your global transformation in 2024?

Nicol Last year we introduced a global initiative called ACT, Accelerate Cultural Transformation. In special workshops teams came together, reflected on past achievements, and identified new opportunities. This year, we are taking the next step with the second phase of ACT. The focus will be on fostering our feedback culture.

Are there any challenges in guiding people through this cultural transformation?

Nicol I firmly believe that there is no business transformation without cultural transformation. The first challenge of starting such a transformational journey is to identify the need for change. Then, to communicate and explain it. Further evolving our corporate culture at Henkel affects every individual, regardless of their position, and therein lies the greatest challenge. It's not about implementing a tool or process; it's about human behavior. That's why it's crucial to bring people along on this journey. And we must acknowledge and respect that not everyone wants to change. So we need open dialogue, active listening, and in the end concrete actions. This takes time, especially in large organizations with long traditions and a culture that has been developed over decades. But change is inevitable, and embracing it is both healthy and necessary.

Biggest Organizational Change in Decades

At the start of 2023, you merged Beauty Care and Laundry & Home Care into Consumer Brands. These were two distinct business units, each with its own traditions and workforce. Can you provide an update on the current situation? How many employees left Henkel as a result of the merger?

Nicol You raise an important topic. In the middle of our cultural transformation journey, we implemented what was likely the biggest organizational change at Henkel in decades. We merged our formerly two consumer units to one team. This merger is progressing very well and even faster than we had originally planned. We have implemented a new structure globally and it is operating for more than one year now. When you merge two major global units into one, there are inevitably overlapping roles. We previously had two sales directors, two marketing heads, and so on. Overall, around

2,000 positions worldwide were affected. We did our very best to treat all affected employees with a high sense of responsibility and respect, and to find as many socially acceptable solutions as possible. By end of last year we completed this chapter.

What actions has HR taken to integrate the two areas into one brand? And what is the current status of this transformation?

Nicol Honestly speaking, it was quite surprising to see just how different the culture was in the Laundry & Home Care compared to the Beauty Care unit. Despite "one Henkel" distinct cultural identities and leadership styles had developed over many decades. That's why such an internal change is much more than just a streamlining process. It's about the people, otherwise, you can't merge two teams into one to create something even better. Or else, colleagues will always feel that they only belong to one or the other. So far we've managed this transition very well. As HR, we have been very closely involved in the process from the beginning – not just being involved in the process as such, but also from a cultural and coaching perspective. Together with an external partner and with the leaders of this new unit, we conducted specific workshops with the teams, which have been quite personal and honest discussions. It was an important step to listen to the teams, to receive direct feedback and to understand the human challenges that came along with this change process. The feedback was extremely positive. Colleagues experienced it as truly eye-opening. To me, it once again showed that if we try to build high performing teams, we need to look beyond tasks and skills. It's about attitudes and a sense of belonging.

Henkel's culture emphasizes individuality. In 2022 you introduced a new Skill Management HR-Platform: How does the AI-driven skill matching between candidates and positions work?

Nicol As a global company, we need to navigate through so many shifts and chang-



Sylvie Nicol, 51, was appointed to the Henkel Management Board in April 2019. She is responsible for Human Resources, Infrastructure Services and Corporate Sustainability. Born in Paris, Sylvie Nicol graduated from the ESCP Europe Business School with an MBA. She began her Henkel career in 1996 as a Brand Marketing Manager in the Beauty Care business unit in France. In 2007, Nicol became Head of Key Account, followed by Sales Director in 2008 and Corporate Vice President and General Manager Beauty Care Retail in France in 2010. In 2013, Sylvie Nicol moved to Henkel's headquarters in Düsseldorf where she was responsible for Human Resources at the former Beauty Care unit. Only two years later she became Corporate Senior Vice President and took over business responsibility as Head of Beauty Care Retail in Europe as well as Global Sales at Beauty Care. At the beginning of 2018, Sylvie Nicol was promoted to Corporate Senior Vice President Global Human Resources, responsible for strategic HR topics as well as for HR in the regions.

es—social crises, wars, and political tensions, a fundamental digital transformation, or the rise of new work habits. To me it is essential that we're not just adapting to these changes but embrace, harness, and thrive in the midst of it. This requires a resilient organization. On top, we are facing an increasing demand for specialized expertise, especially in domains like IT, Supply Chain, digitalization, or data analytics. In this fast-changing environment we must equip our people with the right skillset and invest in continuous skill development. An innovative skill management is of strategic importance. This is not just about acquiring new skills but about fundamentally reshaping our approach to talent development.

This is a big project and undertaking, and we've only just begun. But I'm confident that it's the right path to achieve the overarching goal, namely, ensuring that employees have the necessary skills to meet both current and future business needs. It's about identifying talent and ultimately creating a workforce that is agile, adaptable, and capable of driving innovation and productivity. Matching employees to the right roles in such a big organization is quite challenging, and we for sure need digital solutions to support this. We developed an HR Talent Cloud platform, and we encourage our employees to create and continuously update their skills profiles. To create the skills profile, we also use Artificial Intelligence: AI applications suggest competences to our employees based on the respective digital CV and an assigned job profile from the existing "Global Job Archi-

ture" from Henkel. In a next step each participant obtains references or feedback on their individual profile, not only from their manager, but also from peers. In the mid to long term we can use this initial inventory of skills within Henkel to offer our employees targeted reskilling or upskilling. Thereby, we personalize the employee journey and drive personal development. The platform is the foundation to gradually connect all our HR touchpoints with skills, for example our talent management processes. I think this is the right approach: We offer a platform and the necessary tool support, but each employee must take action for themselves. Career is not something that happens to you. Everyone has to take part in shaping it. This, of course, requires continuous communication. It's something we're still working on.

Has the recruiting process become more efficient?

Nicol Yes, definitely. The digital inventory of skills supports the effective allocation of resources and creates greater transparency in personnel management. In recruiting the identified skills help in the search for suitable talent for vacant positions. Furthermore, we can tailor qualification and training measures to the individual needs and to the needs of Henkel.

Managing Solely from Headquarters Is not Feasible

Individual learning, feedback, development, and succession planning require many details and precise information.

How big is the team responsible for keeping this information current and accurate?

Nicol It's difficult to quantify this with a single number because in the end it's an interaction of various processes and HR teams. We have a global team dedicated to people development, talent management, leadership, and cultural transformation. This team develops global concepts and ensures a consistent rollout. Our HR business partners apply these global concepts to provide specific support and planning within the business units and functions. Additionally, we have teams in individual countries. Since Henkel employs people in over seventy countries, managing solely from our headquarters in Düsseldorf of course isn't feasible and not how it should be.

Does Henkel have an advantage over other companies with the platform? Has reporting and workforce planning improved since 2020? Can you give some examples?

Nicol Of course, that's why we've invested in this important project. We are about to start managing skills more actively and in a structured way, using state-of-the-art digital tools. Through the platform, we aim to visualize global skill status quo and better identify gaps. The processes behind are quite complex, and we are still working on connecting all the dots of HR work streams. But in the end, it's about something truly significant: identifying skill gaps, finding ways to fill these gaps – for example with people development or skill-based recruit-

ment –, and ultimately creating the most competitive and future-ready workforce and a resilient organization.

Are there countries where the HR Employee Journey doesn't work as seamlessly as expected?

Nicol No, there's no region or country that stands out significantly. At Henkel, we have the tremendous advantage of having centralized reporting lines across all functions directed to headquarters. This makes it easier for us to implement concepts in all regions.

Another step to transform organization in the global company is the launch Project "HarMoney", the harmonization of payroll and time attendance. Can you tell us more about this project?

Nicol The "HarMoney" project at Henkel is a global payroll and time attendance initiative. The ambitious goal is to consolidate over 150 disparate payroll and time-tracking systems into one global application. It sounds quite technical (and it is) but it's one of the biggest HR transformation projects in the recent years. We aim to streamline and transform how we manage HR globally at Henkel. Currently, the project is in the global implementation phase. Last year, we began implementing the new system in the USA, our biggest single market. With each successful rollout, we are not just implementing a new system, but we are moving closer to a more unified and efficient HR ecosystem, fostering collaboration and ensuring the organization's future readiness.

Family Still Holds the Majority

Merchant and entrepreneur Fritz Henkel developed his passion for chemistry as a child. He founded Henkel in 1876 and soon relocated it to Düsseldorf. The company's first brand success was Henkel's Bleich-Soda. Today, members of the Henkel family still hold the majority of the ordinary shares. Henkel has grown internationally, now offering consumer brands, from laundry and home care to hair care, including top brands like Persil, Pril, or Schwarzkopf. In its other business unit the company is global market leader for adhesives, sealants, and functional coatings for industrial customers as well as craftsmen and consumers (Pritt / Pattex). Approximately 48,000 employees from 124 different countries are working worldwide. In fiscal year 2023, Henkel reported sales of 21.5 billion euros and an operating profit of 2.6 billion euros.

Culture Transformation, Skill Management, Employer Branding, Payroll, and Time Attendance: How do you implement these various HR topics in the organization worldwide?

Nicol For our HR organization the triad between company strategy, central Centers of Expertise, and local teams is the ideal setup. At our headquarters we focus on developing HR initiatives that stem from the company's strategic growth agenda. We then share these concepts with our regional teams, who tailor them to fit local conditions. It's important to give regions and countries enough freedom and support during implementation. For instance, we develop global concepts and provide them with toolkits that can be adapted as needed. In my view, our global HR organization plays a key role as a bridge between global corporate strategy and communications, between local leadership teams and executives. This connection is essential for ensuring alignment and successful execution across the board.

Benefits That Genuinely Enhance Employees' Lives

Henkel has a tradition in Diversity, Equity, and Inclusion. This year you started with a gender-neutral parental leave program for all employees worldwide. Why did you decide that parents need eight weeks time off to care for their child?

Nicol First and foremost, we want to offer our employees around the world benefits that genuinely enhance their lives. In today's world, it's crucial for employers to go beyond just

providing "a job". Employees and job seekers want to work for companies that embody values they can relate to. Work-life balance, diversity, equity, and inclusion are especially important to the younger generation when selecting an employer. We believe our gender-neutral parental leave program, which offers up to eight weeks of fully paid time off for all new parents, is a major benefit for our employees globally. This program not only improves our reputation as an employer and helps us attract and retain talent, but we also believe it's the right thing to do.

Promoting equal opportunities for everyone in our company is crucial and deeply rooted in our culture. We've seen that many parental leave policies exclude certain family structures, like same-sex couples or single fathers. This lack of inclusivity was another reason we implemented our gender-neutral parental leave program – an initiative for all new parents at Henkel, regardless of gender or sexual orientation. This program is also an important step towards gender equality. Research shows that fathers who actively participate in childcare early on are more likely to take on a significant caregiving role later. We hope this initiative can help shift the narrative and contribute to a more equitable future in childcare. Ultimately, we aim to create a positive impact within our industry and society through this initiative.

In which countries are such initiatives especially important?

Nicol I believe this topic is relevant for all of us. Having a child is such a pivotal moment in a person's life. It's a wonderful experience, but it can also push us to our limits. That's why it's so important that we establish good conditions for parents. Of course, governments play a primary role here, but we as companies can and must also do something to help alleviate the pressure on parents. I'm originally from France and a mother of three sons. When I moved to Germany about ten years ago, it took me some time to grasp just how different the

situation is for working mothers here. The pressure they're under is immense.

Coming back to our parental leave initiative: In Germany, we already have a good basis with the fully paid maternity leave for mothers. Therefore, here the fathers will benefit particularly from the new initiative. The immense response to our announcement shows that in Germany the unequal care work is still intensively discussed and truly a "hot topic". On the one hand, I see that mothers who choose to return to work early are stigmatized. On the other hand, I see the problem that some fathers are not sufficiently engaged in caregiving. In France, it is quite common for both parents to be involved in childcare, and mothers return to their jobs early. The infrastructure and availability of childcare are much more employee friendly. Even though our global parental leave policy has been in preparation for many months and was decided independently of current political debates, we see that this initiative really hits the nail on the head.

Without wanting to overstate our influence, we hope we've been able to create a positive impact on society and the economy by inspiring other companies to take similar measures. Because we see that equal childcare and gender equality are challenges in many regions worldwide. Let me give you just one example. In the past, mothers in Japan received only two-thirds of their salary for eight weeks during parental leave. Now, Henkel tops this up to the full salary. Fathers in Japan had no opportunity for paid parental leave at all. They simply had to take vacation. In other regions, like in North America and Latin America, we already had implemented regulations that go beyond the global guidelines. We offer up to twelve weeks fully paid parental leave there. The feedback back then was fantastic, and the response to the global rollout of our eight-week parental leave guideline at the beginning of this year has been absolutely overwhelming. I am sure, this initiative will make a really big difference for Henkel.

Foundation for a Productive Work Culture

In Germany, there's a trend of returning to the office. Will Henkel be following suit, or are you planning to take a different approach from other companies?

Nicol In the summer of 2021, we developed our "Smart-Work" concept for all employees worldwide, which sets the foundation for a productive work culture and environment at Henkel. This approach blends remote and office work, allowing our teams to work flexibly. Of course, there are jobs that require on-site presence, such as in production. But roles that don't require full-time office presence can be done remotely for up to 40 percent of their time.

Each organization must find its own way of balancing this out, and I understand that some companies are moving towards requiring more office presence. For Henkel, a mix of remote and in-person work seems to be the right choice. It works very well and is highly appreciated by our people. We aim to create a cultural environment that meets the diverse needs of our employees and teams, allowing them greater flexibility and independence, regardless of location and time. But I am also confident that the workplace will continue to play a key role in our corporate culture. For instance, our cafeterias and open workspaces serve as vital hubs for employee interaction. That's why we've been actively renovating our spaces and transforming our cafeterias into inviting meeting places where colleagues can connect, network, and feel comfortable. We're developing new office concepts to promote teamwork, innovation, and creativity. This way, our employees can make the most of their time on-site, creating an inspiring work environment. We want our employees to naturally want to come to the office, not question whether they should. We want them to come in willingly and enthusiastically. But for that to happen, we need the right, attractive locations. It's an investment, but it will pay off!

So the main question is about remote work versus on-site work?

Nicol It's actually much more than offering employees to work from home or creating new office spaces. Smart Work is a holistic concept. It's also about improving the digital infrastructure in order to improve collaboration between global teams across borders or about providing employees with the best possible range of health and fitness offerings. We regularly inform our employees about our wide range of sports and health benefits through various formats. For example, our internal Global Health Campaign this year focuses on resilience. We have created events and activities to raise awareness among on how they can improve their mental health and stress management.

What's next? Where are we headed?

Nicol We have several initiatives in the pipeline. But it's not about constantly creating something new. Investing in our teams, in skills, in a more inclusive and fair working environment, or in the digitalization of HR processes is a long-term commitment. It is a journey that never stops. I am convinced that all of our efforts pay dividends in creating a resilient company culture, a collaborative team, and empowered employees. We are not doing this for ourselves – our role as HR is to enable the business by providing the support and resources needed for our people to succeed. That's why we're developing all our concepts in a cross-functional manner and in close alignment with our business goals. We try to ensure that our strategies are not only effective but also agile enough to adapt to the ever-changing landscape of work. This approach will help us to create an environment where innovation can flourish, and our employees can reach their full potential. At least, this is my ambition.

Interview: Ralf Steuer and Ruth Lemmer