

# Stein-Projekt mit Lawineneffekt

WERTE-KAMPAGNE BEI OTTO

Projektleiter Jürgen Bock (links) und Konzernchef Dr. Michael Otto bewundern die 34.000 Natursteine, die die Otto-Mitarbeiter nach allen Regeln der Kunst bemalt haben.



Foto: Otto Group

„Bemalen Sie einen Stein und schicken Sie ihn zu Otto nach Deutschland.“ Dieser ungewöhnliche Aufruf ging bei rund 55.000 Mitarbeitern der Otto Group ein. Mit der Aktion will die weltgrößte Versandhandels-Gruppe ihre Unternehmenswerte erlebbar machen und erreichen, dass sich die Konzerneinheiten stärker vernetzen. Pittoresk mutet die Aktion auf den ersten Blick an, auf den zweiten Blick zeigt sich: Es ist eine PE-Maßnahme mit kleinen Kosten und großer Eigendynamik.

**Preview:** ► Synergieeffekte erwünscht: Warum die Otto Group den Unternehmensverbund stärker vernetzen wil ► Gemeinsamen Idealen auf der Spur: Die Otto Group findet ihre Unternehmenswerte ► PE einmal anders: Wie durch das Bemalen von Steinen Werte transportiert werden sollen ► Der Avalanche-Effekt: Warum ein kleiner Anstoß ausreicht, damit die Aktion ins Rollen kommt ► Corporate Social Responsibility: Wie die Otto Group mit der Steinaktion Kinderprojekte unterstützt

■ Ihre Zahl ist Legion, und keiner gleicht dem anderen: Verziert mit Glückskäfern, Blüten, Landschaften, spielenden Kindern, Papageien, Pop-Ikonen, Muscheln oder abstrakten Formen wetteifern sie um Farbenpracht und künstlerische Wirkung. Die Rede ist von Steinen, simplen Natursteinen. In großzügigen Beeten angelegt verwandeln nun Tausende von ihnen das Foyer der Hamburger Konzernzentrale der Otto Group in einen illustren Steingarten. Mitarbeiter und Besucher wandern staunend darin herum. Doch der künstlerische Aspekt spielt bei dieser Ausstellung nur die zweite Geige. Vielmehr ist sie fulminanter Abschluss eines Personalentwicklungsprojektes: Denn mit den Steinen will die Otto Group die Unternehmenswerte des Konzerns in den Köpfen

ihrer Mitarbeiter weltweit verankern.

Rückblick: Hamburg im Frühjahr 2004. Die Verantwortlichen aus Marketing, Unternehmenskommunikation und Personalentwicklung bei Otto sind sich einig: Der Unternehmensverbund der Versandhaus-Gruppe muss gestärkt werden. „Es gibt über 100 Otto-Unternehmen. Weitgehend werden sie selbstständig geführt“, erklärt Jürgen Bock, Leiter Personalentwicklung und Leiter der Otto Group Academy, den Status quo. „Durch stärkere Vernetzung erwarten wir Synergieeffekte wie den Austausch von Innovationen und Problemlösungsverfahren.“

### Konzernwerte werden im Unternehmen aufgespürt

Wieder stimmen die Otto-Verantwortlichen überein: Fundament einer stärkeren Vernetzung können nur gemeinsame Werte sein, die für alle Konzerneinheiten gelten. „Gleiche Ideale vermitteln das Gefühl, am selben Strang zu ziehen, und erzeugen so ein Wir-Gefühl“, begründet Bock. Doch der Personalentwicklungsleiter weiß auch: „Werte im Vorstand zu entwickeln und den einzelnen Konzerneinheiten von oben überzustülpen ist wenig sinnvoll.“ Bei einem solchen Vorgehen

bestünde die Gefahr, dass die Werte von den Mitarbeitern nicht angenommen werden.

Doch wie können resonanzfähige Werte für über 100 Unternehmen aus 19 Ländern weltweit gefunden werden? Im Sommer 2004 beschließt die Otto Group ihren Weg: In Führungskräfte-Interviews werden die Wertekulturen analysiert, die in den einzelnen Otto-Unternehmen bereits gelebt werden. Um aus den Interviewergebnissen konkrete Werte herauszuarbeiten, kommt ein computergestütztes Analyseverfahren des Bremer Beratungsunternehmens nextpractice GmbH zum Einsatz. „Die intuitiven Aussagen werden quantitativ erfasst und somit vergleichbar gemacht“, erklärt Professor Peter Kruse, geschäftsführender Inhaber der nextpractice GmbH, das Grundprinzip des Tools. „Auf diese Weise ist es möglich, Ideale zu ermitteln, die einen gemeinsamen Nenner bilden.“ Der Experte für Unternehmenskulturentwicklung und Changemanagement arbeitet als Scientific Advisor der Otto Group Academy und zeichnet in dieser Funktion verantwortlich für die Führungskräftebefragung bei Otto. Das Ergebnis der Interview-Analysen: Leidenschaft, Innovation, Nachhaltigkeit und Arbeit in Netzwerken sind die Werte der Otto Group. ►

## Identifikation durch Erfahrung: Werte müssen erlebt werden

Die Werte einer Organisation zu identifizieren ist eine Sache, die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter zu wecken eine andere. Denn nur Werte, die den Mitarbeitern täglich präsent sind, stiften Identität. Die herkömmlichen Wege der Unternehmenskommunikation wie Broschüren oder Plakate scheinen den Verantwortlichen dazu wenig geeignet. PE-Leiter Bock: „Warum sollte sich ein amerikanischer Lagerarbeiter für eine Broschüre aus Deutschland interessieren, in der es sich um so etwas Abstraktes wie Werte dreht?“ Bock sucht wieder die Zusammenarbeit mit Professor Kruse. Ziel der Kooperation: die Mitarbeiter die Werte erleben lassen. Unter dieser Prämisse tüfteln der PE-Leiter und der Scientific Advisor zusammen mit dem Berliner Künstler Ernst Handl und einer kleinen Gruppe von Geschäftsführern der Otto Group im Januar 2005 ein Projekt aus, das unter dem Namen „Otto Group Meilensteine ... gemeinsam mehr erleben“ bunte Blüten treiben soll.

Der Kern des Projekts: Weltweit werden die Mitarbeiter aufgerufen, einen Stein zu bemalen und an Otto in Deutschland zu schicken. Eine auf den ersten Blick seltsame, zumindest aber ungewöhnliche Idee. Doch das Ungewöhnliche ist gewollt: „Es geht ja auch darum, Innovation als Wert zu transportieren“, erläutert Bock. Ihm ist klar, er muss einen bisher nicht gegangenen Weg beschreiten. Erschwerend kommt hinzu: Es steht nur ein begrenztes finanzielles Budget zur Verfügung. Es müssen also mit geringen Mitteln möglichst viele Mitarbeiter zum Mitmachen aktiviert werden.

## Das Projektprinzip: Mit wenig Mitteln viel erreichen

Den Einsatz geringer Mittel gewährleisten soll der so genannte Avalanche- oder Lawineneffekt. Sein Grundprinzip ist schnell erklärt: „Durch eine kleine Ursache

## Das Projekt „Meilensteine“ in Zahlen

- ▶ **55.000** Mitarbeiter der Otto Group in über **100** Unternehmen in **19** Ländern wurden aufgerufen, einen Stein zu bemalen und zu Otto Deutschland zu schicken.
- ▶ **33.687** Steine wurden eingereicht. Das entspricht einer Beteiligungsquote von **65** Prozent.
- ▶ **3** Euro flossen für jeden Stein in einen Spendentopf. Am Ende stand eine Summe von **101.061** Euro, die in gleichen Teilen **3** Kinderhilfsprojekten in Indonesien, Österreich und den USA – den Heimatländern der Sieger – zugute kam.
- ▶ **3** Siegersteine wurden von einer **5**-köpfigen Jury, bestehend aus Dr. Michael Otto, dem Leiter Personalentwicklung Jürgen Bock, dem Galeristen Michael Schultz, einem Künstler und einem Creative Director, ausgewählt. Die Gewinner erhielten **5.000** Euro.
- ▶ Unter allen Steinen wurden **10** per Los gezogen, deren Einsender mit **500** Euro belohnt wurden.



**„Unternehmenswerte müssen aus den Köpfen der Menschen herauskristallisiert werden – sie von oben überzustülpen geht in multikulturellen Unternehmen meist schief.“**

Jürgen Bock, Leiter Personalentwicklung der Otto Group und Leiter der Otto Group Academy. Kontakt: Juergen.Bock@otto.de

wird ein großer Effekt erzielt“, erklärt Professor Kruse. „Die Schlüsselpositionen eines Systems werden aktiviert, die dann wiederum selbst das System weiter in Bewegung bringen, so dass schließlich eine Kettenreaktion mit großer Wirkung entsteht.“

Die Schlüsselpositionen im Konzern haben die Geschäftsführer inne, denn sie haben in ihren Unternehmen den größten Hebel. Und da haben Kruse und Bock Glück: Da im Januar 2005 bereits feststeht, dass sich alle Geschäftsführer der Otto-Unternehmen im Mai 2005 zu einem Managing Directors Meeting zusammenkommen, wird das Steinprojekt kurzerhand auf die Agenda gesetzt. Die Geschäftsführer werden informiert: Man freue sich darauf, die Beiträge der jeweiligen Firmen zum Steinprojekt zu bewundern. „Mit diesem Hinweis auf der Einladung zum Meeting verleihen wir unserem Projekt Wettbewerbscharakter“, schildert Bock. Denn schließlich will sich keine Geschäftsführung nachsagen lassen, ihr sei es nicht gelungen, ihre Mitarbeiter zu motivieren.

Um die Mitarbeiter zusätzlich anzuspornen, wird die Aktion mit einem guten Zweck verbunden: Für jeden eingereichten Stein sollen drei Euro in ein Kinderhilfsprojekt fließen. Zudem werden jeweils 5.000 Euro Prämie für die drei besten eingereichten Steine ausgelobt. Zwar macht die Projektleitung mit Broschüren und Plakaten, die sie an die Unternehmen verteilt, auf das Projekt „Meilensteine“ aufmerksam, rührt aber sonst nicht groß

die Werbetrommel. „Wir vertrauen auf den Avalanche-Effekt“, so Changemanagement-Experte Kruse. „Die Schlüsselpositionen werden mit einer inspirierenden Idee aktiviert, die Eigendynamik des Systems wird den Rest übernehmen.“

#### **Geschäftsführer als kreative Projektbotschafter**

Die Rechnung geht auf. Die Geschäftsleitungen der Unternehmen ziehen alle Register, um die Mitarbeiter zu aktivieren. So veranstaltet z.B. der Hamburger Versandhandel Bon Prix eine Steinparty mit Tombola. Mit von der Partie: Asterix und Obelix. Letzterer trägt in Form seines obligatorischen Hinkelsteines das Symbol der Aktion in überdimensionaler Form zur Schau. Kulinarische Unterstützung liefert die Kantinen-Küche: „Steinerne“ Genüsse wie Steinpilze oder Steinbeißerfilet werden serviert.

Eine weitere Aktion: Bei Obi@Otto, Hamburg, finden alle Mitarbeiter eines Morgens einen kleinen Topf mit Farbe auf dem Schreibtisch plus einer Mitteilung mit der Bitte, einen Stein möglichst bunt zu bemalen. „Es geht um den Netzwerkgedanken“, umreißt Christina Ziegfeld von der Hamburger PR- und Eventagentur Mumme + Ziegfeld GmbH die Aktion. Denn das ist der Clou des Malprojektes, bei dessen organisatorischer und logistischer Abwicklung die PR-Frau involviert ist: „Die Aufgabe ist nur zu erfüllen, wenn die Mitarbeiter ihre Farbe untereinander austauschen. So lernen sie spielerisch, was sie gemeinsam erreichen können.“ Und auch in Japan geht es zur Sache: Die Geschäftsleitung der japanischen Niederlassung benachrichtigt in der heißen Phase des Projekts jeden Mitarbeiter einzeln über die Aktion – und zwar durch eine persönliche Mail der Geschäftsleitung. „Das ist nötig, da in Japan großer Wert auf individuelle Wertschätzung gelegt wird“, so Ziegfeld.

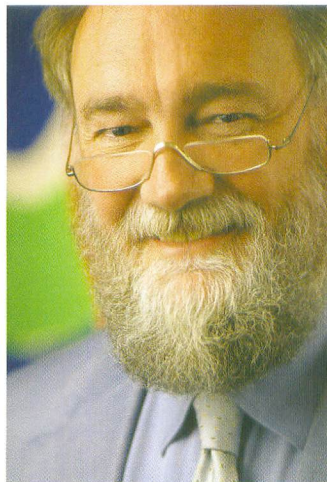
Andernorts sind Motivationsschübe durch die Geschäftsleitung indes gar nicht nötig. ►

„Dass die Mitarbeiter im Together Design House in Hongkong, London und Hamburg sofort Feuer und Flamme sind, ist nicht verwunderlich“, berichtet Projektleiter Bock. Die Mitarbeiter sind überwiegend Designer, also kreative Köpfe, bei denen man mit der Aktion offene Türen einrennt.

Natürlich gibt es hie und da auch Widerstände, wie Bock freimütig einräumt. Doch diese verflüchtigen sich auf Grund der Eigen- dynamik, die die Aktion entwickelt, recht schnell. „Wenn die Zweifler sehen, welche Kunstwerke ihre Kollegen zu Stande bringen, packt auch sie meist der Ehrgeiz“, so Bock. Erstaunlich: Mitunter nehmen Mitarbeiter bereits eingereichte Steine sogar wieder zurück, um noch bessere, noch schönere Steine zu kreieren.

### Kinderhilfe zeugt von Corporate Social Responsibility

Eine, die von Beginn an hoch motiviert bei der Sache ist, ist Sabine Scherr von Unito Versand & Dienstleistungen in Graz, Österreich. „Da mit der Aktion Kindern geholfen werden kann, bin ich dabei“, erzählt die junge Mutter. Insgesamt acht Stunden investiert sie in die Bemalung ihres Steines. Die Mühe zahlt sich aus: Das mit großer Liebe fürs Detail auf Stein gezeichnete Motiv eines lächelnden Kindes, das mit einer Kugel spielt, wird von der Jury als eines der drei besten prämiert. Als einer der Sieger kann Scherr entscheiden, welchem Kinderprojekt ein Drittel



„Der Trend in der Personalentwicklung geht dahin, dass verstärkt systemeigene Kräfte genutzt werden, um Verbesserungen in der Organisation herbeizuführen.“

Prof. Dr. Peter Kruse, geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen und Honorarprofessor für Psychologie an der Bremer Universität. Kontakt: P.Kruse@nextpractice.de

der stattlichen Summe von über 100.000 Euro, die insgesamt bei dem Projekt zusammen kommt, zuteil wird. Dem SOS Kinderdorf im österreichischen Stübing überreicht sie schließlich einen Scheck über rund 34.000 Euro.

Zusammen mit 33.686 weiteren eingereichten Steinen – was einer eindrucksvollen Beteiligungsquote von 65 Prozent der Mitarbeiter der Otto Group entspricht – bildet Sabine Scherrs kleines Kunstwerk nun ein Mosaikstückchen des Steingartens in der Hamburger Konzernzentrale. In aufwendig gestalteten Broschüren und in der Mitarbeiter-

zeitung der Otto Group dokumentiert sendet die Ausstellung ihre Botschaft in die Unternehmen weltweit zurück. Projektleiter Bock kleidet sie so in Worte: „Mit viel Leidenschaft und Kreativität haben sich die Mitarbeiter der Otto Group gemeinsam ein nachhaltiges Monument geschaffen, das eben diese Werte symbolisiert.“ Auch Professor Kruse sieht alle vier Werte der Otto Group im Projekt repräsentiert: Die Leidenschaft, mit der die Steine bemalt wurden, sei ebenso eindrucksvoll wie die Kreativität der Mitarbeiter. Zudem symbolisiere kein Symbol das Thema Nachhaltigkeit besser als ein Stein. Und schließlich sei solch künstlerische Vielfalt, wie sie im Steingarten bewundert werden könne, nicht von einem Einzelnen, sondern nur von einem Netzwerk erfüllbar.

Aufgeteilt in mehrere Expositionen tritt der Steingarten nun seine Wanderschaft durch die Unternehmenslandschaft der Otto Group an. „Die Geschäftsführungen stehen quasi Schlange für die Steinausstellungen“, erzählt Bock. Auch die Mitarbeiter allerorten wollen die Ausstellung in ihr Unternehmen holen. „Der Push-Effekt, der am Anfang der Aktion stand, ist zu einem Pull-Effekt geworden“, bilanziert Kruse. Für eine Gesamtbilanz des Projekts ist es indes noch zu früh: „Durch die Ausstellungen wirkt die Aktion immer noch nach. Inwieweit die Awareness der Mitarbeiter für die Werte der Otto Group gesteigert werden kann, bleibt abzuwarten“, so der Professor.

Neben den Werten von Otto wird mit dem Projekt auch der Corporate Social Responsibility der Unternehmensgruppe Ausdruck verliehen. Durch die Aktion können punktuell drei Kinderprojekte weltweit unterstützt werden. Professor Kruse bezeichnet die Aktion „Meilensteine ... gemeinsam mehr erreichen“ daher auch als ein Projekt globaler Vernetzung mit regionaler Wirkung. „Durch eine inspirierende Idee und wenig Input sind systemeigene Kräfte motiviert worden. Eine Personalentwicklungsmaßnahme wurde zum Selbstläufer“, so Kruse. Und der nextpractice-Geschäftsführer würde dem Namen seiner Unternehmensberatung nicht gerecht, wenn er nicht gleich spekulieren würde: „Personalentwicklungsmaßnahmen nach dem Prinzip des Avalanche-Effekts können zu einem Trend werden.“

## Service

### Lesetipps

► **Malcom Gladwell: Tipping Point.** Goldmann Verlag, München 2002, ISBN 3-442-12780-7, 9,90 Euro. Gladwell ist sich sicher: Entwicklungen laufen fast nie linear ab. Vielmehr gibt es einen gewissen Punkt, an dem der Prozess radikal Fahrt aufnimmt, die Epidemie ausbricht. Diesen nennt er Tipping Point. Und eben dieser neuralgische Punkt ist es, auf dessen Prinzip der im Otto-Projekt genutzte Avalanche-Effekt beruht. Wie Entwicklungen durch Eingreifen am Tipping Point beschleunigt und gesteuert werden können, schildert der ehemalige Reporter der Washington Post anhand zahlreicher Beispiele.

► **Erlebnislernen: Endstation Guggenheim.** managerSeminare 50, September 2001, S. 104-112, [www.managerseminare.de/beitrag?urlID=92330](http://www.managerseminare.de/beitrag?urlID=92330). Um Führungskompetenzen bei seinen High Potentials zu entwickeln, fordert der Otto-Konzern diese auf, ein Kunstwerk für das Guggenheim Museum zu schaffen.

► **Recruitment bei Otto: Von Takten und Talenten.** managerSeminare 72, Januar 2004, S. 33-39, [www.managerseminare.de/beitrag?urlID=120666](http://www.managerseminare.de/beitrag?urlID=120666). Damit begabte Praktikanten das Unternehmen über ihre Praktikumszeit hinaus wohlwollend in Erinnerung halten, hat die Recruiting-Abteilung bei Otto ein Förderprogramm einschließlich Kreativworkshop für sie entwickelt. Die Workshop-Aufgabe: eine Klangskulptur über die Unternehmenskultur von Otto zu komponieren.

Andree Martens ■