

Foto: Christine Bärlocher



Personalleiter Lukas Büchi (links) und Alfred Zimmerli, Leiter Business Services, setzen die neue Unternehmenskultur von Mibelle in die HR-Praxis um.

Unternehmerische Visionen finden den Weg in die HR-Praxis

Von der reinen Migros-Zulieferin zum international erfolgreichen Kosmetikunternehmen: Das ist die Erfolgsgeschichte der **Mibelle AG Cosmetics** in Buchs bei Aarau. Dahinter steckt ein tief greifender Kulturwandel, an dem auch das HR wesentlich beteiligt ist. Für die HR-Award-Jury ein Grund, Mibelle auf den 3. Rang zu setzen.

«Industrie» heisst die Bushaltestelle im Wynenfeld bei Buchs AG. Sie könnte durchaus auch «Industrie Migros» heissen: Die Fabrikationsgebäude und Hallen der Chocolat Frey AG mit einzelnen kakaobraunen Stahlfassaden dominieren die Szenerie, und der ausladend breite MMM setzt unübersehbar die orangefarbenen Akzente. Daneben wirkt die Mibelle AG fast als Mauerblümchen, hier herrschen diskret pastellige Make-up-Töne vor.

Mauerblümchen? Fehlanzeige! «Die Mibelle ist die Kosmetikproduzentin der Migros und gleichzeitig die Exportmeisterin unter den Industriebetrieben: Bereits mehr als ein Drittel des Umsatzes stammt aus dem Ausland», heisst es in der Broschüre, die alle 17 Produktionsunternehmen der Migros vorstellt. Trotz dieser ungewöhnlichen Performance ist der Name Mibelle kaum bekannt. Der Grund: Mibelle stellt Eigenmarken her – für Migros etwa Jana, Zoé oder Candida, aber auch für andere, ausländische Detail- und Grosshandelsunternehmen. «We make your brand grow» heisst das Konzept: Nicht die eigene Marke, sondern die Marke des Kunden steht im Vordergrund.

Die offensichtlich erfolgreiche Exportstrategie ist allerdings erst gut fünf Jahre alt. Lange war die Mibelle ausschliesslich Migros-Zulieferin. Dann kam Ende 1998 mit Sven Strunk ein neuer Geschäftsleiter, der mit seinen Visionen auch neuen Schwung ins Wynenfeld brachte. Die Wachstumsstrategie liess ab 1999 die Umsatzkurve steil ansteigen, der Personalbestand verdoppelte sich in den letzten Jahren von 220 auf rund 440 Mitarbeitende.

Vor allem aber: Das ganze Unternehmen machte einen Kulturwandel durch. «Nur die Kreativen werden überleben» heisst das Leitmotiv, das der CEO für eine Firma vorgab, die den einzigen Rohstoff des Landes – die Kreativität der Mitarbeitenden – optimal nutzen will (mehr über die Rolle der Kreativität bei Mibelle im Kasten «Eine Werkstatt für die Werte...» auf Seite 17).

Da ist es nur folgerichtig, dass zusammen mit der neuen Ausrichtung des Unternehmens auch eine neue, der veränderten Ausgangslage angepasste HR-Strategie aufgegleist wurde. «Das HR hat die Wachstumsstrategie von Anfang mitgetragen», sagt Lukas Büchi. Er ist als Leiter Perso-

nelles und Ausbildung kurz nach Sven Strunk zu Mibelle gekommen und stellt im Rückblick fest: «Wie bei allen Migros-Unternehmen waren die HR-Strukturen auch bei Mibelle schon damals gut ausgebaut. Unsere Herausforderung war deshalb eine andere: Es ging darum, alle HR-Prozesse neu anzuschauen, zu überprüfen und auf die zukunftsgerichteten Visionen auszurichten.»

Das ist – auch wenn die neue Strategie inzwischen solid verankert ist – eine Daueraufgabe geblieben. So stellt auch die Jury des Swiss HR-Award in ihrer Beurteilung fest: «Der CEO (Sven Strunk) erklärt viele Projekte, die die Mitarbeitenden betreffen, zur Chefsache. Und so ist das HR auf höchster Ebene eingebunden.» Konkret heisst das: HR-Leiter Büchi ist zwar nicht selber Mitglied der Geschäftsleitung, dort aber durch den Leiter Business Services, CFO Alfred Zimmerli, prominent vertreten. Für Zimmerli, der die prioritäre Gewichtung des HR mit dem CEO aus Überzeugung teilt, «ist es selbstverständlich, dass auch Lukas Büchi dabei ist, wenn es unmittelbar um HR-Traktanden geht. Das gilt nicht nur für die laufenden Geschäfte, sondern auch für die regelmässigen GL-Klausuren, an denen

wir uns vertieft mit der Planung und der langfristigen Ausrichtung auseinander setzen.»

Die «visionäre Handschrift» von CEO Strunk ist im Gespräch spürbar, Lukas Büchi und Alfred Zimmerli verweisen immer wieder auf Initiativen des CEO. So habe dieser sich für die Vorgesetztenbeurteilung, den «down-top»-Aspekt bei den Mitarbeiterbefragungen, stark gemacht, und bei den verschiedensten Anlässen sei es gar keine Frage, dass auch die GL mitmacht. Oder sogar mit dem guten Beispiel vorangeht, wie beim derzeit laufenden Fitnessangebot. Am Anfang stand das Programm «Avanti», bei dem alle Produktionsbetriebe der Migros auf ihre (wirtschaftliche und produktivitätsbezogene) Fitness durchleuchtet werden. Alfred Zimmerli: «In der GL ist die Frage aufgetaucht: Wäre da ein Fitnessprogramm für uns alle nicht eine gute Ergänzung? Die Idee kam an, und ein GL-Mitglied machte sich zusammen mit der auf Sportmedizin spezialisierten Zürcher Schulthessklinik an die Planung.» Den Startschuss gab das öffentlich kommunizierte Versprechen: «Die GL nimmt 30 Kilo ab» (pro Person im Schnitt immerhin gute drei Kilo).

Im Januar konnten sich alle Mitarbeitenden auf ihre Werte testen lassen – eine Chance, von der immerhin 50 Prozent Gebrauch gemacht haben. Aufgrund der Testresultate wurden individuelle Trainingsprogramme mit den entsprechenden Zielvorgaben ausgearbeitet. Die Einhaltung dieser Programme ist dann Sache der Teilnehmenden, aber Mibelle bietet einmal in der Woche auch ein geführtes Training an. Im Juni findet dann eine weitere Zwischenmessung statt. «Wir haben uns von den Fachleuten überzeugen lassen, dass Investitionen in die Gesundheit langfristig wirken und wir deshalb keine «Sofortresultate» erwarten dürfen», sagt Alfred Zimmerli. Deshalb dauert das Programm auch bis November. Dann wird wieder gemessen, und wer seine Resultate verbessert hat, darf die Kontrolluhr behalten, die alle erhalten haben und mit der sich Puls, Trefffrequenz beim Velofahren und andere Messgrößen kontrollieren lassen. «Wir wollen die Teilnehmenden damit belohnen – und ihnen gleichzeitig signalisieren, dass das Thema Fitness nach einem Jahr nicht einfach abgehakt ist.»

Nun lassen sich Visionen nur umsetzen, wenn auch das organisatorische Umfeld stimmt. Das ist nach Auffassung der Award-Jury bei Mibelle in sehr hohem Mass der Fall, alle Prozesse seien transparent und zugänglich dokumentiert. Wichtigstes Instrument dafür ist das Intranet, daneben die (gedruckten) Mibelle-News und vor allem im Produktionsbereich zahlreiche attraktiv gestaltete Anschlagbretter.

Ein individualisiertes Nachwuchsförderungsprogramm mit Potenzialerkennung führt dazu, dass Mibelle die guten Leute gewinnen und auch halten kann. «Gerade in der Produktentwicklung rekrutieren wir relativ viele hoch qualifizierte Ausländer, weil es in der Schweiz kaum Ausbildungen für die Kosmetikbranche gibt.

Neben den fachspezifischen Ausbildungen haben bei Mibelle auch die normativen Aus- und Weiterbildungen – damit meine ich alles, was sich um Werte, um Unternehmens- und Führungskultur dreht – einen sehr hohen Stellenwert», betont Lukas Büchi. Entsprechend ist auch der finanzielle Aufwand, den das Unternehmen für Personalentwicklung und Ausbildung betreibt: Bei einem Schweizer Durchschnitt von jährlich 800 sind es hier 3000 Franken pro Mitarbeitenden. Die Kosmetikerherstellerin in Buchs sorgt sich nicht nur um den schönen äusseren Schein, sondern pflegt auch ihre inneren Werte. *ps*



Das HR-Team am «Tatort Kreativität» (von links): Max Suter, Saläradministration, Alfred Zimmerli, Leiter Business Services, Personalleiter Lukas Büchi und Personalfachfrau Patricia Buchegger.

Eine Werkstatt für die Werte und die Kreativität

Der Holzpavillon am Rand des Mibelle-Areals ist das handgreifliche Beispiel dafür, wie ein visionärer Input in der Personalentwicklung umgesetzt werden kann. Die Award-Jury schreibt dazu: «Speziell zu erwähnen ist die vom Head of HR aufgeführte unkonventionelle PE-Begleitung unserer Mitarbeitenden unter dem Motto «vom Informationszeitalter ins Kreativzeitalter, die unterstützt wird durch eine so genannte Wertewerkstatt, durch Tanzkurse und andere Massnahmen.»

Mit der Wertewerkstatt ist der Pavillon gemeint, die vom Künstler Bernd Uhlig betreut wird und wo alle Mitarbeitenden Gelegenheit haben, zwei Stunden wöchentlich gemeinsam und individuell Bilder zu gestalten – und zwar während der Arbeitszeit!

«Am Anfang ging es darum, die Mibelle-Werte beim Malen umzusetzen», erinnert sich Lukas Büchi, der selber in einer Gruppe mitmacht. Inzwischen steht die Entdeckung und Nutzung der Sinne zur Förderung der Kreativität im Vordergrund: «Es geht nicht einfach darum, irgendetwas zu malen», sagt HR-Mitarbeiterin Patricia Buchegger: «Wir gestalten am Anfang ein gemeinsames Bild, bei dem der Maler ziemlich viel vorgibt. Dann lernen wir Schritt für Schritt die Farbenlehre und auch die Aquarelltechnik kennen. Erst mit der Zeit werden die Bilder dann individueller.» Das erklärt, dass bei unserem Besuch eine ganze Serie von Leinwänden an der Wand lehnt, die sich in Form und Farbe sehr ähnlich sind: Hier war ein Anfängerkurs am Werk. Den Beweis dafür, dass es durchaus auch Fortgeschrittene gibt, liefert CFO Zimmerli, der mit dem Handicap schlechtest möglicher Zeichnungsnoten in den Kurs gestartet ist – und nun bereits ein erstes Bild verschenken konnte.

Hintergrund dieser ungewöhnlichen Form der Personalentwicklung ist die Überzeugung von CEO Sven Strunk: «Die Zukunft gehört den Kreativen.» Dazu gehört Kontinuität, keine Strohfeuer-Events. Oder, wie es der Mibelle-Chef ausdrückt: «Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sollte mindestens vierzig Stunden im Jahr einer kreativen Tätigkeit widmen.»