



Die offensiven Spielmacher

Wenn Veränderungen im Unternehmen anstehen, sprechen alle von Change Management. Doch das ist leichter gesagt als getan. Einen entscheidenden Beitrag für den Erfolg von Veränderungsprozessen leisten Personalverantwortliche, sofern sie ihre strategische Rolle als Business Partner ernst nehmen. Das Beispiel Voss zeigt, wie es geht.

Vier Phasen sind konstitutiv für einen erfolgreich durchlaufenen Change-Prozess: Analyse und Strategieentwicklung, Konzeptionsentwicklung, Umsetzung, Erfolgskontrolle. Für jede dieser Phasen gilt es, die Rolle des Personalmanagements genau zu bestimmen, damit die angestrebte Wirkung erreicht wird. Denn dem Personalmanagement kommt in den Veränderungsprozessen eine zentrale Bedeutung zu. Es stellt quasi das Scharnier zwischen den Erfolgsfaktoren im Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter, den so genannten weichen Faktoren und den strategischen Erfordernissen in der Neuausrichtung des Unternehmens, dar. Unter Berücksichtigung des Prinzips der Selbstverantwortung und der Entwicklung von Employability sollte das Personalmanagement folgende Aufgaben wahrnehmen.

In der Phase der Analyse und Strategienentwicklung ist das Personalmanagement aktiv eingebunden. Dies resultiert aus seinem Selbstverständnis als Business-Partner. Er ist treibende Kraft bei der Analyse und Definition des Veränderungsprozesses und wirkt aktiv bei der Gestaltung des Prozessdesigns mit. Das Personalmanagement moderiert den Veränderungsprozess und ist Ansprechpartner für Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsrat sowie für externe Berater.

Motor und Vermittler

In der konzeptionellen Phase gilt es, intensiv bei der Entwicklung des Kommunikationskonzepts mitzuarbeiten. Das Personalmanagement organisiert das Coaching der Führungskräfte und implementiert Feedback-Prozesse im Projekt. Das Personalmanagement ist der Motor des Veränderungsprozesses. Es ist auch in die

ser Phase Ansprechpartner für Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsrat. Das Coaching für Projektleiter und Teilprojektleiter wird je nach Erfordernis durchgeführt.

In der Umsetzungsphase betätigt sich das Personalmanagement als Reflektor und blickt quasi von außen mit kritischer Distanz auf das Projekt. Es werden Workshops zur Reflexion des Projekts angeboten, in denen das Lernen in rekursiven Schleifen stattfinden kann. Das Personalmanagement wird zum Prozessbegleiter des Projekts. Je nach Erfordernis werden Training und Coaching für die betroffenen Personenkreise angeboten. Aus der Sicht des Personalmanagements wird zum Projekt Stellung bezogen, um somit Hinweise für die weitere Steuerung des Projekts zu geben. Seine Vorbildfunktion spielt eine wichtige Rolle, denn das, was man erreichen möchte, wird auch vorgelebt.

Die Erfolgskontrolle gestaltet das Personalmanagement durch das Monitoring der im Prozess genutzten Personalinstrumente, insbesondere der Zielvereinbarungs- sowie der Beurteilungs- und Vergütungssysteme. Es verschafft sich Transparenz über die Veränderungen im eigenen Verhalten, der eigenen Rolle, im Arbeitsumfeld und den Rahmenbedingungen. Die im Nachgang stattfindenden Mitarbeiterbefragungen treibt das Personalmanagement voran, auch die Fragen zum Kulturwandel im Unternehmen und andere Personalthemen. Mit diesem Wissen ausgerüstet, übt das Personalmanagement die Rolle des Vordenkers für die Folgeprozesse aus: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“.

Indem der Personalmanager die Aufgaben des Change-Partners übernimmt, löst er sich immer mehr aus seiner traditionellen Rolle. Seine Funktion wird künftig stärker in einer strategischen Rolle liegen. Für die Steuerung von Change-Management-Prozessen rücken neben der fachlichen Kompetenz die Beratungs- und kommunikativen Kompetenzen stärker in den Vordergrund. Diese Kenntnisse und Fähigkeiten sind einerseits Voraussetzung, andererseits bei der Ausgestaltung der Prozesse erlernbar.

Schauplatz Voss

Voss, eine mittelständische Unternehmensgruppe mit Sitz im oberbergischen Wipperfürth, beschäftigt heute 1400 Mitarbeiter und erzielte 2006 einen Umsatz von etwa 230 Millionen Euro. Das Unternehmen entwickelt, fertigt und vertreibt verbindungstechnische Komponenten und Systeme für die Automobilindustrie und den Maschinenbau. Die finanzielle Situation des Unternehmens ist außerordentlich solide.

Die Ausgangslage: Ende der 90er-Jahre waren bei Voss etwa 900 Menschen beschäftigt, der Umsatz lag ungefähr bei der Hälfte des heutigen Volumens. Die wirtschaftliche Situation war damals schon gut, von einer Krise konnte keine Rede sein. Dennoch sah das Management drin-

genden Handlungsbedarf in Richtung einer grundlegenden Restrukturierung. Das Unternehmen verfügte zwar über ausgezeichnete Voraussetzungen für weiteres Wachstum, insbesondere auf dem technischen Sektor, war allerdings mit seinen traditionellen, über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen kaum in der Lage, die vorhandenen Potenziale auch nur annähernd wachstumseffektiv zu nutzen. Wir Personaler standen dabei vor der Herausforderung, dafür zu sorgen, dass die Menschen im Unternehmen in jeder Phase des Prozesses eingebunden waren, also auf diese Reise zu neuen Ufern wirklich mitgenommen wurden. Erwiesenermaßen scheitern viele Veränderungsprozesse genau an diesem Punkt und das wollten wir auf jeden Fall verhindern. Als Motto unseres Inputs entwickelten wir den Slogan „Strukturwandel braucht Kulturwandel“.

Zwei unterschiedliche Strategien spielten eine Rolle: Einerseits ging es um die marktorientierte Neuausrichtung und -positionierung des Unternehmens, also eine nach außen gerichtete Strategie. Die zweite bezog sich auf die internen Strukturen und Abläufe, dies war die nach innen gerichtete Strategie. Der marktorientierte Teil wurde vom Managementteam mit Unterstützung der Unternehmensberatung A.T. Kearney erarbeitet. Hieraus ergaben sich eine Reihe strategischer Festlegungen, beispielsweise eine produkt- und marktorientierte Fokussierung und die Entwicklung des Unternehmens vom reinen Komponentenhersteller hin zum anerkannten Systempartner der internationalen Fahrzeugindustrie. Um diese Ziele zu erreichen, mussten wir wachsen und zwar deutlich. Also nahmen wir uns vor, unseren Umsatz mittelfristig zu verdoppeln.

Die fraktale Fabrik

Der nach innen gerichtete Teil der Unternehmensstrategie war wesentlich komplexer und wurde gemeinsam mit einem Team des Fraunhofer-Instituts für Fabrikautomatisierung erarbeitet. Ein entspre-

chend besetztes Projektteam machte sich daran, die Ist-Situation, sämtliche Strukturen und Abläufe im Unternehmen, umfassend und detailliert zu erfassen und auszuwerten. Aus dieser Analyse heraus wurde ein Zielbündel abgeleitet, das unsere weitere Arbeit bestimmte. Kernstück der neuen Struktur bildete das vom Fraunhofer-Institut entwickelte Modell der „fraktalen Fabrik“. Der ganze Betrieb sollte in mehrere kleine, autonom arbeitende, flexible Betriebseinheiten aufgliedert werden.

Die Einbindung der Menschen in dieser Phase konzentrierte sich auf das Vermitteln von Information, mit dem Ziel, Verständnis und grundsätzliche Akzeptanz aufzubauen. Unter der Leitung der innerhalb des Personalbereichs neu geschaffenen Stelle „Organisations- und Prozessentwicklung“ wurden dazu die Konzepte entwickelt und in unterschiedlicher Form umgesetzt. Für die neu formulierte Unternehmensstrategie wurde eine Präsentation vorlage erarbeitet, die über die Führungskräfte kaskadenförmig in alle Unternehmensbereiche hineingetragen wurde. Darauf wurden die Führungskräfte in einem halbtägigen Crash-Workshop „Präsentationstechnik“ vorbereitet. Um die wesentlich schwieriger zu vermittelnde Thematik einer neuen Unternehmensstruktur mit dem Konzept der fraktalen Fabrik zu kommunizieren, bedurfte es eines noch intensiveren Vorgehens. Im Personalbereich wurde dazu ein Konzept flächendeckender Informationsworkshops entwickelt und durchgeführt, in denen der gesamten Belegschaft das Konzept erläutert und die mit ihm verbundenen Ziele offen gelegt wurden, auch diejeni-

Arbeitskreis Change Management

Info

Die Überlegungen des Beitrags basieren auf den Ergebnissen des Arbeitskreises Change Management der „Initiativgruppe Wege zur Selbst GmbH“. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.selbst-gmbh.de.

„Wenn es überhaupt ein Geheimnis gibt, dann dieses: die Menschen in Veränderungsprozesse einbinden, sie ernst nehmen und begleiten.“

gen, die sich mit Kosteneinsparungen befassten. An diesen 45-minütigen, mit jeweils etwa 25 Teilnehmern besetzten Veranstaltungen nahmen innerhalb weniger Tage insgesamt annähernd 500 Mitarbeiter teil.

Zuständigkeiten schaffen

In dieser Phase ging es um die inhaltliche Ausgestaltung des neuen Strukturkonzepts. Dazu gab es eine Projektstruktur, an deren Spitze ein Lenkungsteam stand, das sich sowohl aus Fraunhoferspezialisten als auch aus Unternehmensvertretern zusammensetzte. Der Bereichsleiter Personal und Organisation war Mitglied dieses Lenkungsteams. Darunter gab es verschiedene Teilprojektgruppen zu Themen wie Organisationsstruktur, Steuerung/EDV, Fabriklayout, Produktspektrum und Mitarbeiterentwicklung. Letztere wurde vom Bereichsleiter Personal geführt. Der Betriebsratsvorsitzende war ebenfalls Mitglied dieses Teilprojektteams. Die Aufgaben dieser Gruppe waren die Entwicklung und Begleitung des Kommunikationskonzepts für das gesamte Projekt, die Definition der Anforderungen, die sich aus der neuen Struktur ergaben, sowie die Entwicklung eines Auswahlverfahrens für die Besetzung der wichtigsten Schlüsselfunktionen innerhalb der neu definierten Fraktale.

Zunächst wurde die Entscheidung getroffen, den gesamten Umsetzungsprozess ohne externe Unterstützung zu schaffen. Es war die Absicht, gerade in der Umsetzung eine möglichst hohe Akzeptanz im Sinne eines „Ownership“ bei allen Beteiligten zu erreichen. Die Umsetzung des Konzepts hatte zwei Dimensionen. Zum einen wurden recht beachtliche Summen investiert, um Hallen so um- bzw. neu zu bauen, dass die neue Struktur auch tatsächlich sichtbar und wahrnehmbar wur-

de. Die Mitarbeiter der entsprechenden Arbeitsteams wurden dann eingeladen, an der Detailgestaltung des Maschinenlayouts und der Abläufe mitzuarbeiten.

Zum anderen war es die Umsetzung des Auswahlverfahrens für die Besetzung der Schlüsselfunktionen, das in der Projektgruppe Mitarbeiterentwicklung erarbeitet worden war und durch den Personalbereich umgesetzt wurde. Sämtliche Funktionen wurden offen ausgeschrieben, auch wenn es noch so „eindeutig“ war, wer in Frage kam. Es gab für jede Funktion ein definiertes Anforderungsprofil mit einem Bewertungsraster und für jeden Kandidaten einen Eignungstest. Sämtliche so ausgewählten Kandidaten genossen von Anfang an eine hohe Akzeptanz und sind überwiegend bis heute erfolgreich tätig.

Kommunizieren und trainieren

Begleitend zu dieser Umsetzungsphase stellte der Personalbereich ein modular aufgebautes Trainingsprogramm bereit, das sowohl den Führungskräften als auch den Mitgliedern in den Arbeitsgruppen all diejenigen Fähigkeiten vermittelte, auf die es jetzt ganz besonders ankam: teamorientierte Führung und Kommunikation. Die Themen waren so aufbereitet, dass sie schnell und problemlos in die betriebliche Praxis umgesetzt werden konnten. Dieser „Just-in-time“-Trainingsansatz war deshalb so wichtig, weil die neue Struktur mit ihren dezentralen und matrixorientierten Ausprägungen ganz offensichtlich andere, teils für die Beteiligten völlig neue Formen des Führens und Zusammenarbeitens mit sich brachte.

Es ist uns in dieser Umsetzungsphase gelungen, Akzeptanz und Motivation in einem Maße freizusetzen, wie wir sie vorher selbst nicht für möglich gehalten hätten. Wesentlich hierfür waren die Offenheit, die Konsequenz und die Art der

Betreuung und Unterstützung, die die Menschen durch das Management und insbesondere auch den Personalbereich erfahren haben. Wenn es überhaupt ein „Geheimnis“ gibt, dann dieses: die Menschen in Veränderungsprozesse einbinden, sie ernst nehmen und begleiten.

Alle Ziele, die wir uns in der Analysephase gesetzt hatten, sind voll erreicht, teils sogar überschritten. Der Umsatz hat sich seitdem mehr als verdoppelt und die Ergebnislage hat sich ebenfalls sehr positiv entwickelt. Die beabsichtigten Einsparungen bei den Personalkosten ließen sich ohne jeden Stellenabbau durch ein unterproportionales Kostenwachstum, gemessen am Umsatzwachstum, erzielen. Von einer Personalkostenquote von 35 Prozent sind wir auf 20 Prozent gekommen. Das war nur durch die offensive Rolle des Personalbereichs in der Bewältigung des beschriebenen Veränderungsprozesses möglich. Jetzt geht es um die Feinabstimmung und kontinuierliche Optimierung aller Prozesse und Abläufe. Die Unterstützung seitens des Personalbereichs bezieht sich hier auf die Initiierung von KVP-Aktivitäten, Coaching, Moderation oder auch Trainingsmaßnahmen. Auch in Richtung Unternehmenskultur wurde eine Menge bewegt. Eindrucksvoll bestätigt wird uns dies durch unsere Mitarbeiterbefragungen, die wir alle zwei Jahre durchführen. Insbesondere in der Kategorie „Identifikation mit dem Unternehmen“ erreichen wir regelmäßig einen Index von über 80. Der Bundesdurchschnitt liegt bei etwa 50.



Autor
Siegfried Baumeister,
Personalleiter bei der Voss
Automotive GmbH,
siegfried.baumeister@voss.de



Autor
Ulrich Sämman,
freiberuflicher Organisationsbe-
rater, saemannulrich@compu-
serve.de