

VERÄNDERUNGSPROZESSE IN EINEM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Eine Veranstaltung des PersonalForums im Human Resources Competence Center



Personaler aus der Region trafen sich zum Erfahrungsaustausch beim Personalforum an der Hochschule Pforzheim. Foto: Ulrike Mosbach

>> von **Ulrike Mosbach** > Mitte April trafen sich 16 Personaler aus der Region zu einer Veranstaltung des Personalforums an der Hochschule Pforzheim. Professor Günther Bergmann hatte als Referenten die Beraterin Gerhild Albes zusammen mit ihrem Auftraggeber Udo Beck, geschäftsführender Gesellschafter des metallverarbeitenden Unternehmens Carl Dillenius GmbH & Co. KG, eingeladen. Gemeinsam berichteten beide von einem Projekt, in dessen Rahmen ein Veränderungsprozess nicht nur angestoßen, sondern auch in der Unternehmenskultur verankert werden konnte.

Bemerkenswert ist die Entwicklung des Pforzheimer Unternehmens mit 45 Mitarbeitern. Hervorgegangen aus einem traditionellen Hersteller von Mode-Assessoires (hohe Fertigungstiefe, Massenproduktion, begrenzte technische Qualitätsansprüche) hat das Unternehmen eine eigene Sparte als Zulieferer für die Luftfahrt-Technik mit Spezialprodukten gegründet. Auf Basis einer hohen technischen Kompetenz erforderte die Markt- und Produktentwicklung einen tiefgreifenden Veränderungsprozess der Organisations- und Führungsstruktur. Zunächst wurde analysiert, in welchen Bereichen Defizite zu erkennen waren:

- Führungsstruktur und Unternehmensorganisation waren nicht klar definiert,
- der Geschäftsführer musste entlastet werden,
- es herrschte Unzufriedenheit mit der internen Kommunikation

- die Mitarbeiterstruktur und -qualifikation waren verbesserungswürdig.

Als erste Aktion erarbeiteten Geschäftsführer Udo Beck und seine drei Führungskräfte Ziele und einen Maßnahmenkatalog. In mehreren Workshops wurden diese Maßnahmen umgesetzt. Beraterin Gerhild Albes plante und moderierte diese Workshops und wirkte als Trainerin. In der Folge übernahmen die drei Führungskräfte diese Moderatoren- und Trainerrolle für ausgewählte Mitarbeiter der nachgeordneten Ebene, sogenannte „Schlüsselspieler“. In dieser Phase unterstützte Gerhild Albes nur noch im Hintergrund: „Die Aufgabe des Organisationsentwicklungsberaters ist es, sich selbst überflüssig zu machen.“

Nach mehr als zweijähriger intensiver Zusammenarbeit konnten wichtige Ziele erreicht werden. Der Geschäftsführer spürt eine deutliche Entlastung, da durch gezielte Delegation Entscheidungswege verkürzt werden konnten. Es wurde eine Regelkommunikation implementiert (jährliches Mitarbeitergespräch, regelmäßige Abteilungsgespräche, getroffene Vereinbarungen werden überprüft), die Gesprächskultur ist heute offener und direkter. Durch Qualifikations- und Umsetzungsmaßnahmen sitzt inzwischen der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz. So gelang es, Arbeitsqualität und -effizienz zu erhöhen. Udo Beck: „Nicht alle Mitarbeiter konnten oder wollten den Weg der grundlegenden Veränderung mit uns

mitgehen. Das war zwar schmerzhaft, aber nicht zu vermeiden. Was letztlich zählt, ist, dass wir unsere Ziele gut umgesetzt haben und dadurch auch wirtschaftlich erfolgreicher sind.“ So hat sich beispielsweise die Lieferpünktlichkeit signifikant verbessert.

Wichtige Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Veränderungsprozesses waren

- Unterstützung eines Veränderungsprozesses: die Bereitschaft des Geschäftsführers und der Führungskräfte, sich auf eine konstruktive Zusammenarbeit mit einer externen Beraterin einzulassen.
- Ortswechsel: Für die Workshops verließen die Beteiligten ihr tägliches Arbeitsumfeld und trafen sich im Tagungszentrum Hohenwart.
- Wissen weitergeben: Die geschulten Führungskräfte gaben ihre Erfahrungen im Veränderungsprozess selbstständig an ihre Mitarbeiter weiter; so konnte sich die neue Kultur gut verankern und wirkt nachhaltig.
- Mut zur Veränderung: Um die gesteckten Ziele zu erreichen, mussten Risiken in Kauf genommen werden, die sich im Nachhinein aber überwiegend als Chancen entpuppten

Diplom-Kauffrau Ulrike Mosbach

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Human Resources Competence Center und betreut den Studiengang Master Human Resources Management. Daneben unterstützt sie das PersonalForum.