

# „Was wir machen, ist Kultur-entwicklung live“

Um Wandel und Entwicklung ging es beim diesjährigen DGFP-Kongress in den beiden Foren „Generation Change – Wettbewerbsvorteil durch Veränderungsfähigkeit“ und „Personalentwicklung – Auf die Talente kommt es an und nun?“. Während am ersten Tag des Forums unter dem dominierenden Stichwort Veränderungsmanagement vor allem Aspekte der Kommunikation mit Mitarbeitern diskutiert wurden, stellten am zweiten Tag die IT-Unternehmensberatung Realtech und das metallverarbeitende Familienunternehmen Benteler ihre Auswahlkriterien, Karrierepfade und Seminarkonzepte vor.

„Wann wird Commitment zur Last?“, fragte Dr. Pantaleon Fassbender (Senior Manager der Beratungsgesellschaft KPMG, Frankfurt/M.) im Hinblick auf eine seiner zehn Thesen zu „wirksamer Veränderungskommunikation“. In Zeiten der „um sich greifenden Gallup-Indexierung“ müsse man sich fragen, ob ein hundertprozentiges Commitment überhaupt realistisch und vor allem wünschenswert sei, denn ihm stünden „Alternativkosten“ gegenüber. „Man braucht auch Querdenker und Pluralität!“, forderte er.

Zu den wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen eines komplexen Change-Prozesses zählt der Diplom-Theologe und -Psychologe Fassbender „belastbare und auch informelle Kanäle: In der Veränderungskommunikation tut sich der HR-Verantwortliche leichter, der schon immer Kontakt zu den re-

levanten Ansprechpartnern, zum Beispiel der Arbeitnehmervvertretung, hielt“. Kommunikationspläne müssten „die Widrigkeiten des Lebens berücksichtigen“ und sich „am Ziel orientieren, nicht an vorgefertigten Meilensteinen“.

## Von Häuptlingen und Indianern

Wichtig in der Change-Kommunikation sei auch „das Verhältnis von Häuptlingen und Indianern“, denn „ein Change-Prozess, bei dem alle mitziehen sollen und keiner einen Blick in den Maschinenraum erhaschen kann, wird das funktionieren?“, gab Fassbender zu bedenken. Er riet deshalb dazu, „O-Töne von Menschen, deren Abteilung gerade umgebaut wird, in die Veränderungskommunikation“ einzu-



**Dr. Pantaleon Fassbender** (KPMG AG): „Corporate Blogging ist gut – Papiermedien wie die Werkszeitung sind nicht besser, aber sie erreichen nach wie vor ihre Zielgruppen.“

**Dr. Anne Ernst** (Stadtwerke Hannover AG): „Auch schwierige Themen können angegangen werden, wenn man sich um ein gemeinsames Verständnis bemüht.“



**Martin Bühre** (Stadtwerke Hannover AG): „Die Herausforderungen der Zukunft haben uns geeint.“

binden. Eine Herausforderung liege darin, regelmäßig etwas mitzuteilen und „trotzdem etwas zu sagen“ zu haben: „Eine schlechte Nachricht ist besser als gar keine Nachricht, denn sie verringert wenigstens die Unsicherheit“, erklärte er. Um den Informationsfluss nicht abreißen zu lassen, wenn keine neuen (Zwischen-)Ergebnisse vorlägen, könne man dies mitteilen, aber auch schon schildern, wie die Analyse zustande kommen werde.

Als Unternehmensberater mahnte Fassbender, Kommunikationsprozesse nicht zu überfrachten, sondern zielgruppenorientiert zu strukturieren: „Man sollte nicht alles auf einmal, sondern nacheinander kommunizieren.“ Außerdem zeigte er, wie man mithilfe von Kommunikationsflussanalysen auf der Basis von Soziogrammen die Schlüsselmitarbeiter in einem Netzwerk identifizieren kann, an die man eine Information adressieren muss, um sie zu verbreiten.

### Chancen ergebnisoffener Prozesse

Respekt zollte Fassbender dem ergebnisoffenen Aushandlungsprozess, den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter der Stadtwerke Hannover AG eingeleitet haben und der zu einem großen Teil auf persönlichem Vertrauen basiert. Dr. Anne Ernst (Referentin des Arbeitsdirektors bei der Stadtwerke Hannover AG) und Martin Bühre (stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Stadtwerke Han-

nover AG) präsentierten gemeinsam die zehn Erfolgsfaktoren, die aus ihrer Sicht im Rückblick einen gelingenden Veränderungsprozess tragen.

Vor dem Hintergrund der Liberalisierung des Energiemarktes strebt die Firmenleitung die Einführung einer individuellen Leistungsmessung an, gleichzeitig möchte der Betriebsrat aber die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter gewahrt wissen. Statt den anfänglichen Schriftwechsel fortzuführen, beraten sich die Verhandlungspartner jetzt mündlich, um in einer Wertediskussion Positionen auszutauschen, Haltungen deutlich zu machen und ein gemeinsames Verständnis von Begriffen zu entwickeln.

„Als Betriebsrat sind wir dazu übergegangen, zu agieren, statt zu reagieren. Wir wollen durch eigene Vorschläge den Kuchen für alle größer machen. Der Betriebsrat muss Kompetenzen aufbauen, damit er die Chancen, die in einem Veränderungsprozess liegen, erkennen und für sich nutzen kann“, beschrieb Martin Bühre die Einstellung der Arbeitnehmervertretung. Für Anne Ernst ist der Weg das Ziel: „Wie ein Ergebnis erzielt wird, ist manchmal bedeutsamer als das Ergebnis an sich. Was wir machen, ist Kulturentwicklung live – dieser Beitrag ist bedeutender als das Tool zur Leistungsmessung selbst, das vielleicht am Ende herauskommt.“

**Rüdiger Schumann** (Stadtsparkasse Oberhausen): „Ein bis heute nicht gelöstes Problem ist es für uns, auch mal über Unfertiges zu berichten.“



**Josephine Leber** (MTU Aero Engines GmbH): „Nach der Diskussion des Leitbildes sammeln wir deren Ergebnisse in Rückkopplungsrunden wieder ein.“

## Klärendes Dialogbild erstellt

Eine Erfolgsgeschichte erzählte auch Josephine Leber (Leiterin der Personalentwicklung der MTU Aero Engines GmbH, München): Nach einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2008 „standen wir vor einem richtigen Scherbenhaufen – es war ein Moment des Schreckens“, schilderte sie die Ausgangslage. Die Mitarbeiter konnten die Unternehmensstrategie sowie Vorstands- und Führungsentscheidungen nicht nachvollziehen und wünschten sich eine bessere Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation.

Die Lösung lag in der Fortschreibung und Aktualisierung des zehn Jahre alten Unternehmensleitbildes und der „Übersetzung“ der abgeleiteten Kernbotschaften in Zeichnungen, woraus ein Bild mit vielen Szenen entstand, das das ganze Unternehmen mit all seinen Standorten abbildet und zum Dialog einlud. Es soll – in Kombination mit anderen Maßnahmen wie direkten Gesprächen zwischen Vorstand und jeweils rund einem Dutzend Mitarbeitern – die Kommunikation global unterstützen, den persönlichen Beitrag des Einzelnen zum Unternehmenserfolg verdeutlichen und „den Diskurs mit den Mitarbeitern wieder in Gang setzen“, erklärte Leber.

Ein Vorhaben, das geglückt zu sein scheint: Insgesamt 35 000 Arbeitsstunden hat der Triebwerkshersteller investiert – vor allem in fünfstündige interaktive Workshops. Anhand des Dialogbildes erarbeiteten die zuvor als Moderatoren geschulten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern die Kernbotschaften zu Leitbild und Strategie, anschließend bezogen sie diese auf das eigene Arbeitsumfeld und die eigenen Aufgaben und verabschiedeten entsprechende Aktionspläne. „Diese Ergebnisse aus dem zweiten Teil der interaktiven Workshops sind das Schwungrad für die Veränderung in den Teams“, erläuterte Josephine Leber und freute sich: „Nach den Workshops gab es eine Euphorie. Die Leute sind stolz und haben eine ganz andere Präsenz am Arbeitsplatz.“

## Kommunikation via Intranet

Rüdiger Schumann (Leiter der Unternehmenskommunikation bei der Stadtsparkasse Oberhausen) berichtete von der Entwicklung und dem Ausbau des Intranets als Werkzeug der Kommunikation in einer Umbruchphase. „Im Jahr 2002 standen wir betriebswirtschaftlich mit dem Rücken zur Wand, mussten 130 Mitarbeiter abbau-

**Johannes Lang** (Consulting GmbH): „Oft müssen wir Nachhilfe bei Problemlösungs- und Prozesskompetenzen oder bei Leadership-Aufgaben leisten, aber das ist gut angelegtes Geld.“



**Thomas Koch** (Benteler AG): „Derzeit absolvieren rund hundert unserer Mitarbeiter einen attraktiven Kooperationsstudiengang, der bis zum Master führt.“



en und unser Filialnetz von 23 auf 13 zurücksetzen. Dass wir sehr viele Dinge auf einmal kommunizieren mussten, war eine Herausforderung“, die man mithilfe des „Intranet-Kommunikations-Tools“ zu bewältigen versuchte, erläuterte Schumann.

Statistisch betrachtet schreiben mittlerweile anderthalb Mitarbeiter pro Woche etwa sieben neue Artikel. Die hohe Akzeptanz dieses Kommunikationsinstruments zeigt sich nicht nur bei regelmäßigen Leserumfragen, sondern auch darin, dass die rund 700 Mitarbeiter die Intranetseite etwa 8 100-mal pro Monat ansteuern.

### Karrieren entwickeln

Am Vormittag des darauffolgenden Tages analysierte Johannes Lang (Geschäftsführer der Realtech Consulting GmbH, Walldorf) im Forum „Personalentwicklung – Auf die Talente kommt es an und nun?“ zunächst die Motive, aus denen heraus Menschen Karriere machen wollen. Er begründete, warum in seiner Firma Fach- und Führungslaufbahn gleichwertig sind: „Karriere bedeutet Anerkennung und Sichtbarkeit, also Status. Man möchte Spitzenleistung brin-

gen mit dem, was man am besten kann. Abgesehen davon, dass es nicht viele Führungspositionen gibt, braucht man für diese auch andere als fachliche Kompetenzen.“ Deshalb sollte aus Langs Sicht „für die Fachkarriere ein gleichwertiges Modell wie für die Führungslaufbahn etabliert sein.“ Denn letztlich orientiere sich die gefühlte Karriere an der Vergütung.

Thomas Koch (Ausbildungsleiter der Benteler AG, Paderborn) erläuterte, welche Ideen sein Unternehmen bereits in die Praxis umgesetzt hat, um der demografischen Entwicklung entgegenzutreten. Mit einer hochwertigen Ausbildung, die gezielte Zusatzqualifikationen umfasst, wird bereits um Schulabgänger geworben. Junge Nachwuchskräfte mit Potenzial werden beispielsweise durch ein Ausbilder-Förderprogramm auf anspruchsvolle Fach- und Führungsfunktionen vorbereitet. Neben der fachlichen Weiterbildung – etwa in Steuerungstechnik oder Robotertechnik im Schweißen – arbeiten sie als Ausbilder und eignen sich so Führungskompetenzen an. Insgesamt konnten die Teilnehmer in diesem Forum detaillierte Einblicke in die praktische Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen gewinnen.



Dagmar Hess, Diplomhandelslehrerin, ist freie Journalistin in Dresden.

**Carsten Schlichting**, Moderator des Forums „Personalentwicklung“ und Leiter Führungskräfteentwicklung und Vergütung bei der Robert Bosch GmbH: „Heute meint Karriere nicht nur hierarchischen Aufstieg, sondern auch Wachstum, Entwicklung persönlicher Fähigkeiten und Wertschätzung durch das Unternehmen.“



## DAS FORUM AUS SICHT DES MODERATORS „Keep it easy“

Die rund 60 Besucher des Change-Forums hatten am Nachmittag des ersten Kongresstages keine kritischen Fragen gestellt oder die Ausführungen der Referenten in Zweifel gezogen, sondern eher Interesse für Details gezeigt. Zu den entscheidenden Tipps für eine gelungene Kommunikation in Veränderungsprojekten gehörten nach Auffassung von Thomas Perlitz (Gerresheimer AG, Düsseldorf) die vorherige Definition der Kommunikationsstrategie und die stringente Umsetzung während des Projektverlaufs: „Man muss zeigen, dass der Ball immer im Spiel ist.“

Das Vorbereiten und Durchdenken eines Change-Prozesses seien der Schlüssel zum Erfolg. Die Kommunikationstechnik spiele dagegen für die erfolgreiche Übermittlung der Kern-

botschaften in Veränderungsprozessen kaum eine Rolle: „Keep it easy statt Freak-Anwendung“, laute im Zweifelsfall die Richtschnur. „Hier steht die Botschaft klar vor dem Kommunikationsmedium“, stellte Perlitz fest. Wichtig sei auch, zum einmal Gesagten zu stehen, statt in Unverbindlichkeit zu verfallen: „Es muss doch möglich sein, zu sagen: ‚Damals war die Ausgangslage eine andere als heute.‘ Das hat viel mit Kultur und Werten sowie deren Basis, den Leitbildern im Unternehmen, zu tun.“

Personalmanager sollten sich nicht nur hierarchisch möglichst hochrangige Promotoren für den Change-Prozess su-



„Ich hatte das Gefühl, die Zuhörer waren offen für die Beiträge und haben Neues mitgenommen“, äußerte **Thomas Perlitz**, Moderator des Change-Forums.

chen, sondern auch informelle Führer identifizieren und für sich gewinnen. „Wer hat die Macht, wer unterstützt die Veränderung?“, sind für den Moderator des Forums entscheidende Fragen. Generell gehe es darum, in Veränderungsprojekten und -situationen möglichst viele Mitarbeiter einzubinden, den Ablauf des Prozesses so anzulegen, dass er „positive Energien freisetzt“, und den „Spannungsbogen des Change-Prozesses“ zu berücksichtigen, fasste Perlitz zusammen.

Zu den noch offenen Fragen des vierten Forums gehört aus seiner Sicht die nach der nachhaltigen Implementierung der beabsichtigten Veränderung: „Wie schaffe ich es zum Beispiel, ein Leitbild langfristig am Leben zu halten; wie kann ich es in alle Personal-Tools integrieren?“