



Praxis Papiere

Ausgabe 6/2006

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2006

ISSN 1613-2785

Neue Ansätze der Personalentwicklung für
kleine und mittelständische Unternehmen.
Anregungen aus Wissenschaft und Praxis.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

B. Beiträge aus der Praxis

6 Personalentwicklung im Rahmen des Generationsübergangs in einem Familienunternehmen⁷

6.1 Ausgangssituation

Die Firma Reitz Ventilatoren GmbH & Co. KG wurde 1948 gegründet und gehört zu Europas führenden Industrieventilatorenherstellern. Das Unternehmen beschäftigt an drei Standorten, zwei in Deutschland und einen Standort in der Schweiz, circa 500 Mitarbeiter. Zur Gruppe gehört noch eine Tochtergesellschaft in Indien, die ebenfalls als Fertigungsbetrieb ausgerichtet ist, und ein Verkaufsbüro in Frankreich. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine für den Standort Deutschland ungewöhnliche Fertigungstiefe aus. Es gehört immer noch der Gründungsfamilie und wird jetzt in dritter Generation von zwei geschäftsführenden Gesellschaftern geführt, die jeweils 50% der Gesellschafteranteile repräsentieren. Das Unternehmen ist profitabel, mit einer für Deutschland guten Eigenkapitalquote ausgestattet und darauf ausgelegt, weiterhin in der Hand der Gründerfamilie zu bleiben.

Der Generationenwechsel wurde 1996 mit dem Eintritt des ersten der jetzigen geschäftsführenden Gesellschafter eingeläutet. Der eigentliche Personalentwicklungsprozess, der hier beschrieben werden soll, wurde mit dem Eintritt des zweiten geschäftsführenden Gesellschafter im Jahre 2000 aufgesetzt.

Die Ausgangssituation hierfür war eine Führungsstruktur, die von patriarchalischen Verhaltensmustern von der obersten Hierarchieebene bis in Sachbearbeiterfunktionen geprägt war. Damit verbunden war das Fehlen von Selbstmanagementkompetenzen und Verantwortungsbereitschaft und der Wille der Nachfolgeneration, ehrgeizige Wachstumsziele mit dem bestehenden Mitarbeiterstamm zu realisieren. Die Nachfolgeneration hat zum einen auf Grund ihrer anders geprägten Persönlichkeiten, aber vor allem auf Grund der Marktanforderungen entschieden, dass die Kultur des Unternehmens sich wandeln muss. Den Nachfolgern war klar, dass sie dies nicht alleine bewältigen können und dass das Führungsteam sich einem Veränderungsprozess aussetzen muss. Das Ziel war, die Führungskräfte mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein, einer ausgeprägten Selbstmanagementkompetenz und Coachingbereitschaft gegenüber den Mitarbeitern auszustatten. Im zweiten Schritt war die Mitarbeiterstruktur daraufhin zu analysieren, in wie weit sie den gestellten Anforderungen der Nachfolger entsprechen, und dann mit Coaching und Schulung die Mitarbeiter auf die neuen Anforderungen auszurichten.

Die Firma I.e.P. GmbH ist darauf spezialisiert Familienunternehmen bei verschiedenen Changemanagement- und Organisationsentwick-

⁷ Von Claire Wightman Scollar.

lungsprozessen zu begleiten, die von der psychologischen Begleitung der Nachfolgeregelung, über das Training und Coaching von Führungskräften bis hin zum Outsourcing der Personalabteilung reichen.

6.2 Vorgehensweise

Zunächst einmal wurde im Rahmen des Generationsübergangs ein Plan entwickelt, bei dem der Vater des einen geschäftsführenden Gesellschafters seine Aufgaben auf seinen Sohn und seinen Neffen sukzessive übertrug. Hierbei wurde festgestellt, dass der von der Nachfolgergeneration angestrebte Führungsstil bei den Führungskräften und den Mitarbeitern auf ein gewisses Unverständnis stieß. Die Herren schlossen aber nicht hieraus, dass die Mitarbeiter das Problem darstellten, sondern haben ihr eigenes Verhalten und ihre Vorgehensweisen kritisch im Rahmen von Persönlichkeitscoaching hinterfragt, die dann zu einem grundlegenden Verständnis zwischen den beiden geführt hat. Beide hatten im Rahmen ihres Coachings das Ziel, sich so in ihrem Verhalten, ihrem Kommunikationsstil und in ihren methodischen Vorgehensweisen abzustimmen, dass sie für die Mitarbeiter transparent, verlässlich und nicht gegen einander ausspielbar sind. Dieser Prozess hat ungefähr ein Jahr gedauert und wurde unter kontinuierlichem Monitoring des externen Coaches erfolgreich abgeschlossen, bevor es darum gehen konnte, die Führungskräfte mit dem für sie neuen Führungskonzept zu konfrontieren und dann einzu-stimmen.

6.3 Projektbeschreibung im Einzelnen

6.3.1 Brakelerrunde

Im Rahmen der Neuausrichtung wurden die Führungskräfte des Unternehmens in einem zweitägigen Workshop auf die neuen Leitlinien eingestimmt. Bei dieser Veranstaltung gab es zwei Schwerpunkte: Zum einen haben die Geschäftsführer ihre Vorstellungen in Bezug auf Zusammenarbeit, Kommunikationsverhalten, Verantwortungs-bereitschaft und selbstbestimmten Handeln erläutert und zum anderen wurde mit Instrumenten der Teambildung und Verhaltensanalyse eine erste Öffnung der Führungskräfte in Richtung der gewünschten Kultur und damit der Ziele der zukünftigen Personalentwicklung erreicht.

In der Folge wurde eine so genannte Brakeler Runde eingerichtet, die ihren Namen von dem Ort des oben beschriebenen ersten Zusammen-treffens herleitete.

Ziele der Brakeler Runde waren:

- übergreifende Informationsplattform über die Abteilungsorientierung hinaus zu sein

- gegenseitige Unterstützung bei schwierigen abteilungsübergreifenden Projekten
- Vertrauensbildung durch regelmäßigen Gedankenaustausch auf einer informellen Ebene
- Ideenbörse
- Plattform zur Entwicklung von strategischen Ansätzen für die weitere Entwicklung des Unternehmens.

Es stellte sich allerdings schnell heraus, dass die Führungskräfte so noch nicht in der Lage waren, sich selbst zu organisieren und dieses Forum produktiv zu nutzen. In diesem ungesteuerten Zustand erzielte die Brakeler Runde nicht die gewünschten Impulse. Also wurde nachjustiert, wie im Folgenden noch beschrieben wird.

An dieser Stelle sei als Zwischenbemerkung erlaubt, dass es wenig Sinn macht, ein Projekt des Changemanagements im Hinblick auf eine gewollte Kulturänderung einem rigiden Plan folgend zu vollziehen. Vielmehr muss die Vorgehensweise flexibel gestaltet werden und die Hauptakteure müssen auch akzeptieren lernen, dass die einzelnen geplanten Schritte nicht immer in der Reihenfolge durchgeführt werden können. Eigentlich ist das logisch, wenn man über Veränderungen nachdenkt, da es sich um dynamische Prozesse handelt, bei denen sich selbstverständlich Dinge anders entwickeln, als man es sich vorgestellt hat.

Die Erkenntnis, dass die Führungskräfte zu diesem Zeitpunkt noch nicht „reif“ genug für ein solches Forum waren, führte zu einer Änderung der Vorgehensweise und es wurden entsprechend weitere Schritte eingeleitet, um eine bessere Standortbestimmung zu erreichen.

6.3.2 Management-Potenzialanalyse bei den Führungskräften

Zur Standortbestimmung gehörte im Folgenden genau zu analysieren, wo die Führungskräfte stehen, damit für diesen Personenkreis ein individuelles Förderprogramm aufgelegt werden konnte. Die Potenzialanalyse erfasste die folgenden Kriterien:

- Kommunikationsfähigkeiten
- analytische Fähigkeiten
- zwischenmenschliche Fähigkeiten
- energetische Antreiber
- administrative Fähigkeiten

- Methodenkompetenz
- Vorbildfunktionskompetenz.

Die Erfassung geschah durch strukturierte Interviews, in denen die Führungskräfte mit Führungssituationen konfrontiert wurden, die sie zu analysieren hatten, und einem Benchmark mit vergleichbaren Führungskräften in anverwandten Industrien.

Die Ergebnisse wurden sowohl der Geschäftsleitung als auch den Führungskräften zur Verfügung gestellt und es ergaben sich aus dieser Analyse für einen Großteil der Führungskräfte externer Schulungsbedarf und für einige der Führungskräfte auch Coachingbedarf, letzteres insbesondere für die Führungskräfte, die später für Schlüsselpositionen vorgesehen waren und die sich entsprechend an einer Persönlichkeitsentwicklung interessiert zeigten.

Weitere Ziele, die mit der Management-Potenzialanalyse (MPA) verfolgt wurden, waren:

- Vereinheitlichung der Führungssprache
- Abstimmung von Selbst- und Fremdbild
- Feedbackschleifen einüben zur Vorbereitung einer 360-Grad-Feedback-Kultur
- Vorbereitung von Teambildungsmaßnahmen unter dem Motto Selbstorganisation, Selbstmanagement und Veränderungsbereitschaft.

6.3.3 Erstellung von Leitlinien zur Personalentwicklung

Im Anschluss an die Führungskräftemaßnahmen⁸ hat sich die Unternehmensleitung entschlossen, allgemeingültige Personalentwicklungsleitlinien, die in diesem Unternehmen als Teil der Unternehmensleitlinien verstanden werden, zu beschließen.

Die Leitlinien und Ziele der Personalentwicklung sind folgendermaßen fixiert und im Hause veröffentlicht worden:

- Durch kontinuierliche, systematische und gezielte Personalentwicklung der Mitarbeiter/-innen wird Schritt mit den Marktanforderungen gehalten.

⁸ Das Coaching der Führungskräfte ist ein fortlaufender Prozess geworden.

- Mitarbeiter/-innen, die sich für einen Aufstieg im Unternehmen eignen und eine Förderung anstreben, können gezielt unterstützt werden.
- Der Nachwuchs für Führungspositionen soll überwiegend aus den eigenen Reihen gewonnen werden.
- Die Mitarbeiter/-innen werden darin unterstützt, „dazu zu lernen“ als Bestandteil ihrer täglichen Arbeit zu begreifen.
- Mitarbeiter/-innen, die am Markt gewonnen werden, sind mit geeigneten Maßnahmen optimal in den betrieblichen Ablauf zu integrieren.
- Das Unternehmen bietet den Mitarbeiter/-innen die Chance ihr „Know-how“ so zu erweitern, dass die Arbeitsplätze gesichert sind.
- Corporate Identity und die Mitarbeiterzufriedenheit werden gefördert.
- Die Unternehmensleitung bringt ihre Wertschätzung der Mitarbeiter durch PE- Maßnahmen zum Ausdruck.

Folgende Überlegungen waren bei der Entwicklung dieser Leitlinien maßgeblich: Die Personalentwicklung wird als integraler Bestandteil der Aufgaben der Geschäftsführung begriffen. Die Mitarbeiter können und sollen sich für ihre Entwicklung verantwortlich fühlen. Die Personalentwicklung ist mit Rechten und Pflichten für beide Seiten verbunden.

6.4 Coaching als Managementinstrument

Wie oben erwähnt, haben sich die geschäftsführenden Gesellschafter bis zu diesem Zeitpunkt im Projekt in einem Individualcoaching coachen lassen. Mit der Festlegung der Personalentwicklungsziele und der Verbreiterung des Projektes, was die Verantwortlichkeiten der Führungskräfte betrifft, haben die Führungskräfte ebenfalls ein Managementcoaching erhalten, das eine Verbesserung ihrer Kommunikations- und Führungsfähigkeiten auf der einen Seite und ihre Selbstwahrnehmung auf der anderen Seite zum Ziel hatte.

Die geschäftsführenden Gesellschafter verfolgen als eines ihrer Unterziele bei der Maßnahme, dass die Führungskräfte ihre Führungsrolle in Hinblick auf Motivation der Mitarbeiter und Leistungssteigerung verbessern.

Um dies zu erreichen war zunächst eine Selbstreflexion der Führungskräfte notwendig, die dann in die Fragestellung mündete: „Ich weiß jetzt sehr viel über mich, aber was weiß ich über meine Mitarbeiter?“.

Des Weiteren wurden die Führungskräfte als Coaches geschult, damit sie in Zukunft mit ihren Mitarbeitern in angemessene, das heißt, in fördernder und fordernder Form über ihre Leistungen kommunizieren können. Dies soll sowohl im Tagesgeschäft als auch bei den einmal im Jahr stattfindenden Mitarbeitergesprächen umgesetzt werden. Die Ergebnisse diesbezüglich sollen dokumentiert und damit nachvollziehbar werden.

6.5 Einführung eines Kompetenzanalyseinstrumentes und eines Kommunikationsleitfadens

6.5.1 Kompetenzanalyse bei Führungskräften und sämtlichen Angestellten

Um den Führungskräften ein Führungsinstrument an die Hand zu geben, das von dem Kompetenzgedanken ausgeht, sind im Folgenden alle Angestellten des Unternehmens mit dem KODE[®] getestet worden. Hierbei wurden drei Ziele verfolgt:

- Die Unternehmensleitung wollte einen Überblick darüber bekommen, wie ausgewogen die Kompetenzen im Hause verteilt sind.
- Die Mitarbeiter sollten mit ihren Führungskräften die Stärken und Schwächen im Kompetenzbereich erkennen und gemeinsam an einer Verbesserung der Schwächen und einer optimalen Nutzung der Stärken arbeiten.
- Festlegung von Wunschprofilen für bestimmte Jobfamilien.

6.5.2 Ergebnisse der Kompetenzanalyse in Stichpunkten

Die Durchführung der Analyse mit KODE[®] gestaltete sich nach anfänglicher Skepsis der Mitarbeiter und der Mitbestimmungsorgane sehr unspektakulär. Die Mitarbeiter fanden sich in ihren Profilen wieder und konnten mit dem Abgleich zwischen Wunschprofilen der Geschäftsleitung und in wie weit sie den Anforderungen genügen, gut arbeiten.

Für jeden Teilnehmer an der Untersuchung gab es ein Protokoll, das je nach Situation Selbsttrainingseinheiten für den Mitarbeiter, Coachingaufträge für die Vorgesetzten und Schulungen, die durch die PE-Abteilung zu organisieren sind, beinhaltet.

Die Geschäftsführung konnte bestimmte Schwächen und Stärken, die sich durch ganze Jobfamilien ziehen, erkennen und ist zurzeit in der Planung von entsprechenden Maßnahmen.

Alle Mitarbeiter können nach einigen Informationsveranstaltungen mit den erwünschten Kompetenzen gut umgehen und sind motiviert, sich entweder mehr einzubringen oder an sich zu arbeiten, je nach Erfordernissen.

Einen Nebeneffekt, der nicht geplant, aber doch willkommen war, ist, dass die Anforderungsprofil diagnostik Hinweise auf High Potentials ergab, die jetzt genauer durchleuchtet werden, um die nächste Führungsgeneration auf Abteilungsleitererebenen zu stellen.

6.6 Geplante Maßnahmen

Das Unternehmen erstellt gerade eine Qualifizierungsmatrix für die bisher in MPA und KODE[®] erfassten Mitarbeiter. Der Plan sieht vor, dass dieses in den nächsten 18 Monaten abgearbeitet werden soll. Im Anschluss soll noch einmal eine Messung der Kompetenzen der Mitarbeiter vorgenommen werden, um die Entwicklung zu kontrollieren. Hierdurch wird auch erkennbar werden, in wie weit die Maßnahmen greifen. Weiterhin ist auch als Nebeneffekt zu verzeichnen, dass durch das Wissen um eine wiederholte Messung alle Beteiligten sehr an allen Maßnahmen interessiert sind und die Motivation, Veränderungen vorzunehmen, sehr groß ist.

Im nächsten Schritt werden die deutschsprachigen Schwestergesellschaften und die Mitarbeiter in der Produktion einem ähnlichen Verfahren unterzogen werden, so dass am Ende das gesamte Unternehmen nach einem einheitlichen System die Mitarbeiter analysiert und fördert.

Die geschäftsführenden Gesellschafter haben durch die Maßnahmen der Schritte bis 6.4 einschließlich eine Produktivitätssteigerung von knapp 22% erreichen können. Das heißt, das Unternehmen ist ohne nennenswerte zusätzliche Einstellungen um diese Prozentzahl in drei Jahren gewachsen. Ein weiteres Wachstum auf diesem Niveau ohne Einstellungen wird nicht zu realisieren sein. Es wird aber bei der Einstellung in Zukunft darauf zu achten sein, dass die Kompetenzen, die im Unternehmen schwach ausgeprägt sind, durch die neuen Mitarbeiter idealerweise mitgebracht werden oder gleich die entsprechenden Maßnahmen bei guter fachlicher Qualifikation angesetzt werden, um die fehlenden Kompetenzen zu ergänzen.

6.7 Zusammenfassung

Begonnen hat der Prozess der Personalentwicklung bei der Firma Reitz ursprünglich als Einläuten eines Generationenwechsels. Daraus geworden ist ein Prozess des Changemanagements über die Personalentwicklung.

Changemanagement, weil aus den einzelnen Maßnahmen heraus so viele alte Strukturen aufgebrochen wurden, dass die neue Führung sich plötzlich nicht mehr in der klassischen Rolle geschäftsführender

Gesellschafter mit operativen Aufgaben wieder gefunden hat, sondern sich in Coachingaufgaben gegenüber der nächsten Führungsebene engagiert und dies auch will, um die Beweglichkeit, den Gesprächsbedarf und die erhöhte Aktivität, die bei den Mitarbeitern durch diese Maßnahmen ausgelöst wurde, durch die richtigen Führungsinstrumente zu kanalisieren, ohne sie zu behindern. Mit anderen Worten: Die gewünschten eigenverantwortlich handelnden, sich selber entwickelnden Mitarbeiter sind nicht so einfach zu führen. Damit deuten sich die weiteren Projekthalte an.

Die Rolle der Autorin war zu jedem Zeitpunkt neben der Lieferung von verschiedenen Bausteinen innerhalb des Prozesses auch die Projektleitung.

Das Projekt hat nicht von Anfang an so durchstrukturiert werden können, dass man von vornherein sagen konnte, welche Schritte wann folgen sollten. Es ist vielmehr ein organisch gewachsener Prozess bei dem das Ziel einer sich selber entwickelnden, eigenverantwortlich handelnden Belegschaft Schritt für Schritt umgesetzt wird. Die Entwicklung kann und ist noch nicht abgeschlossen, aber die ersten Erfolge, die sich auch in Zahlen messen lassen, zeigen, dass die „Resource“ Mensch, in den Mittelpunkt gestellt, in einem mittelständischen metallverarbeitenden Betrieb am Standort Deutschland Erfolg hat.