

HRM for Change

Wie das Personalmanagement Veränderungsprozesse aktiv unterstützen kann

Wenn Unternehmen Phasen grundlegenden Wandels durchlaufen, spielt der Personalbereich häufig nur eine passive Rolle, die vor allem darin besteht, personelle Folgen strategischer und organisatorischer Entscheidungen umzusetzen oder abzufedern. Der folgende Beitrag zeigt am Beispiel eines Finanzdienstleisters, welchen Prinzipien eine aktiv begleitende und steuernde Personalpolitik bei einer strategischen Neuausrichtung folgt.

Kein Unternehmenswandel ohne Wandel in den Köpfen von Managern und Mitarbeitern! An der zentralen Bedeutung des Menschen im Unternehmen, insbesondere in Phasen der grundlegenden Neuorientierung der Geschäftsprozesse, mag heute niemand zweifeln. Trotzdem scheint das Personalmanagement von Veränderungsprozessen noch in den Anfängen zu stecken. Der offensichtlichen Bedeutung des Menschen im Unternehmen wird bei Reorganisationen oder strategischen Neuausrichtungen noch wenig Rechnung getragen.

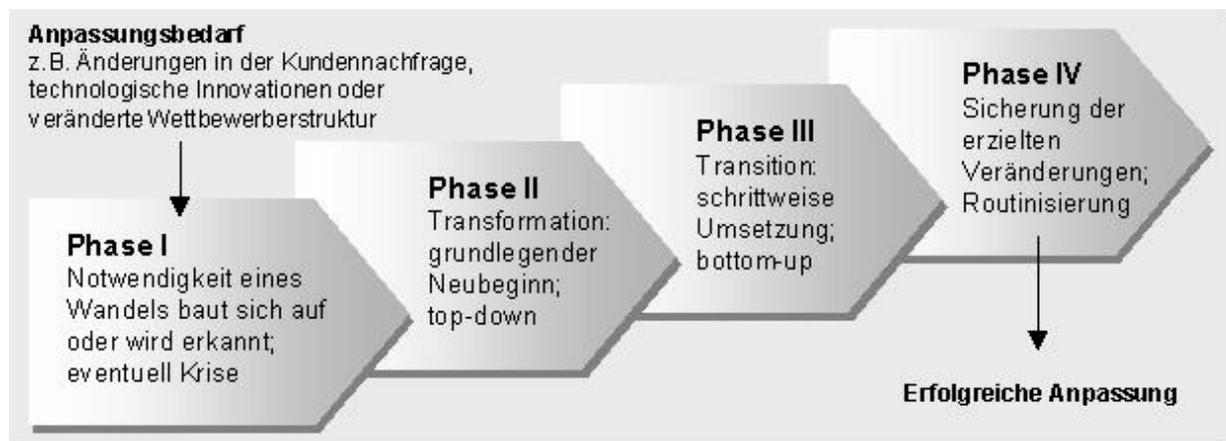
Beim großen Turnaround spielen die Personalmanager in der Regel die zweite Geige. Das liegt wohl weniger an einem mangelnden Bedarf als an einem fehlenden Angebot an Konzepten für ein personalorientiertes Veränderungsmanagement.

Internationale Beratungsfirmen sind dazu übergegangen, ihre Beraterteams um Spezialisten für 'People and Change' zu erweitern, aber ihre Kunden sind oft erst dann bereit, für die zusätzliche Kompetenz zu zahlen, wenn ihre Reorganisationsmaßnahmen schon in eine Sackgasse geraten sind.

Wandel im Leistungsprogramm, im Marktauftritt oder in den Unternehmensstrukturen ist sichtbar und die 'Payoffs' werden nicht bestritten. Der Wandel in den Köpfen kostet aber nur Geld und scheint so ungewiss, dass man sich lieber erst gar nicht systematisch damit beschäftigt.

Wie lassen sich nun aber die Personalmanagementfunktionen auf einen grundlegenden Veränderungsprozess im Unternehmen abstimmen. Um diese Frage beantworten zu können, ist es notwendig zu klären, wie ein solcher Veränderungsprozess abläuft.

Die amerikanischen Managementforscher Armir Levy und Uri Merry haben Mitte der 80er Jahre eine große Zahl von Veränderungskonzepten untersucht und sind dabei zum Ergebnis gelangt, dass organisationaler Wandel einem typischen Phasenablauf folgt.



ausrichtung erfordern. In dieser Phase gibt es häufig noch erhebliche Widerstände, da die zukünftige Entwicklung noch ungewiss und mit erheblichen Risiken verbunden scheint. Der Wandel wird in Phase II durch einen grundlegenden Neubeginn vom Topmanagement eingeleitet und auch gegen Widerstand an der Basis oder im mittleren Management durchgesetzt. In dieser Phase spielen starke Führungspersönlichkeiten eine wichtige Rolle. In der folgenden Phase III werden die vom Topmanagement eingeleiteten Neuerungen schrittweise bottom-up, d.h. von der Basis aus nachvollzogen und konkretisiert. Diese Phase hat meist den Charakter eines Organisationsentwicklungsprozesses mit vorgegebenen Zielen. Die mittleren Führungskräfte haben hier eine wichtige Koordinations- und Moderatorfunktion. Die Phase IV besteht in der Sicherung der erreichten Neuerungen, indem sich die veränderten Strukturen und Prozesse einspielen und so eine effiziente und nachhaltige Anpassung an die geänderte Situation gewährleisten.

Jede dieser vier Phasen stellt andere Anforderungen an das Personalmanagement und legt eine entsprechende Ausrichtung der zentralen Personalfunktionen nahe, wie sich das am Beispiel eines privaten Bankinstituts zeigen lässt.

Phase I: Notwendigkeit einer grundlegenden Veränderung

Mitte der 90er Jahre scheint durch Konzentrationstendenzen und die rasche Ausbreitung des Direktvertriebs die traditionelle Marktnischenstrategie vieler Privatbanken gefährdet. In dieser Situation stellt sich auch für das westfälische Bankhaus Dröste mit seiner 120-jährigen Geschichte die Frage einer strategischen Neuorientierung. Es geht nun vor allem darum, dass die Notwendigkeit einer grundlegenden Veränderung im Unternehmen deutlich wird und dass Changemanagement-Kompetenz aufgebaut wird, um traditionelle Denkweisen, die mögliche Veränderungen verhindern, aufzubrechen.

Zwei Maßnahmen prägen die Personalpolitik von Dröste in dieser Phase: In mehrtägigen Informationsveranstaltungen und Schulungen in Frankfurt, Luxemburg und London wird dem mittleren Management ein aktuelles und für das Haus insgesamt beunruhigendes Bild des Bankenmarkts und seiner Marktsegmente vermittelt. Die Führungskräfte erhalten die Aufgabe, für ihre Bereiche eine Chancen-Gefahren-Analyse vor dem Hintergrund dieser Informationen zu erstellen und über mehrere Monate hinweg weiter auszuarbeiten. Die zweite Maßnahme besteht darin, die Rekrutierungspolitik im Nachwuchskräftebereich völlig neu auszurichten. In dieser Phase treten zahlreiche jüngere Mitarbeiter in das Unternehmen ein und werden dort über längere Zeit wiederholt mit Projektaufgaben betraut.

Insgesamt liegt in dieser Phase der personalpolitische Schwerpunkt auf der Personalaktivierung mit dem Ziel, alle notwendigen Voraussetzungen für einen grundlegenden Wandel zu schaffen.

Phase II: Transformation

In Zusammenarbeit mit einer Beratungsfirma wird im Topmanagement eine mögliche neue strategische Positionierung ausgearbeitet. Die Marktstrategie wird nun mit dem Personal-Portfolio abgeglichen. Dabei zeigt sich, dass trotz der vorbereitenden Personalaktivierungsmaßnahmen in Phase I nur ein Teil der strategischen Optionen realisiert werden kann. Zudem werden Szenarien für die personalpolitischen Konsequenzen als weitere Entscheidungsgrundlage ausgearbeitet und der Aktionsplan für die Bekanntgabe der neuen Unternehmensstrategie aufgestellt. Begleitend dazu werden die in Phase I gebildeten Projektgruppen der Nachwuchskräfte mit Analyseaufgaben betraut.

Nachdem sich bereits die strategische Neuorientierung seit längerer Zeit auch für die Mitarbeiter, die bisher nicht eingebunden waren, angekündigt hat, werden die Eckpfeiler der neuen Marktstrategie mit ihren organisatorischen Konsequenzen in einer Mitarbeiterversammlung präsentiert.

Während in der Phase I die Personalaktivierung im Vordergrund stand, übernimmt in der Phase II der Personalbereich eine wichtige Informations- und Beratungsaufgabe. Die personalseitigen Konsequenzen werden fortlaufend überprüft

und daraus parallel zur neuen Marktstrategie ein Konzept zum Personalmanagement des Veränderungsprozesses erarbeitet.

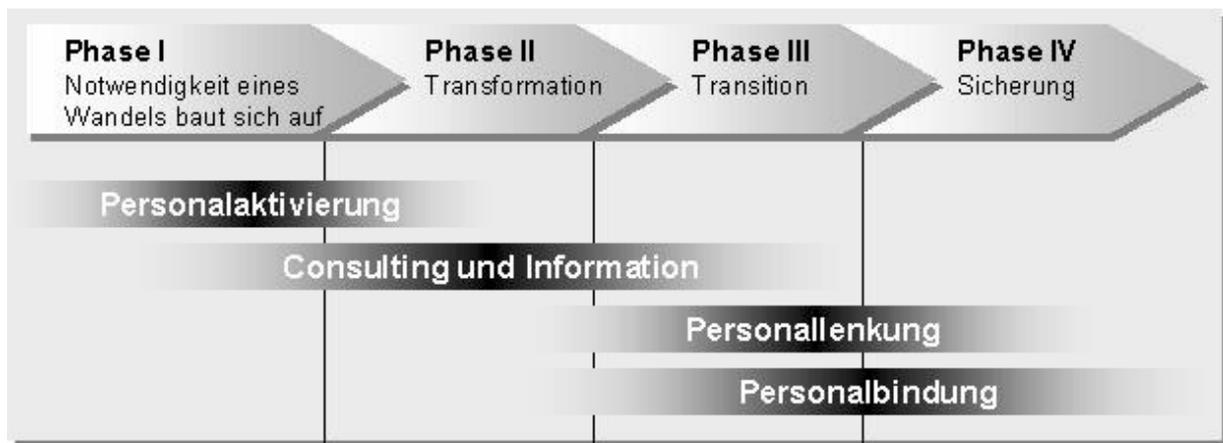
Phase III: Transition

Bereits in der Vorbereitung der Strategieumsetzung wird deutlich, dass der Veränderungsprozess durch Maßnahmen der Personallenkung unterstützt werden muss, um die zu erwartenden Widerstände aufzufangen. Die neue Marktpositionierung ist mit einer verstärkten Qualitätsorientierung im Kundenverkehr verbunden. Deshalb wird der Katalog der Qualitätskriterien zukünftig auch für die Mitarbeiterbeurteilung und einen Teil des Leistungsentgelts zugrunde gelegt. Die Personallenkungspolitik setzt so einen Rahmen für den Organisationsentwicklungsprozess auf dem Weg zur Umsetzung und Verankerung der neuen Unternehmensstrategie.

Phase IV: Sicherung

Bereits in den vorangegangenen Phasen zeichnete sich ab, dass einige Führungskräfte und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen würden, da sie mit der neuen Geschäftspolitik des Hauses nicht mehr einverstanden waren. Aus diesem Grund wird bereits in einer früheren Phase ein Konzept entwickelt, das Maßnahmen enthält, mit denen die Zielgruppe der bisherigen sowie der neu rekrutierten Leistungsträger im mittleren und unteren Management an das Unternehmen gebunden werden sollen. Dazu werden Mitarbeiteraktien ausgegeben, auf die Führungskräfte abhängig von ihrer Zugehörigkeit sowie ihrer im abgelaufenen Jahr erbrachten Leistung Optionen erhalten. Die weitgehend gelungene Bindung insbesondere der beiden Führungskräftegruppen erweist sich nach Abschluss der strategischen Neuausrichtung als wichtiger Erfolgsfaktor.

Das Beispiel zeigt, wie im Prozess der strategischen Neupositionierung markt- und personalseitige Managemententscheidungen eng miteinander verknüpft werden. Damit übernimmt das Personalmanagement eine aktive Rolle im Changemanagement. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt ist, verlagern sich im Verlauf des Gesamtprozesses die personalpolitischen Schwerpunkte von der Aktivierung über die Lenkung bis zur Bindung.



Eine solche mitgestaltende Rolle setzt allerdings voraus, dass eine Reihe von Bedingungen im Unternehmen erfüllt sind:

- Die Personalmanager müssen sich von ihrem häufig noch anzutreffenden, traditionellen Selbstverständnis der Interessenvermittlung zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen zugunsten eines Leitbilds lösen, dass auf Kompetenzen der Managementberatung und der entwicklungs-

orientierten Ressourcensteuerung aufbaut. Und sie müssen diese Kompetenz auch unter Beweis stellen.

- Die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen im Unternehmen müssen es ermöglichen, dass der Personalbereich in Veränderungsphasen eine solche Managementrolle übernimmt und nicht in die Interessenvermittlerrolle gedrängt wird.
- Das Topmanagement muss bereit sein, sich bereits in einer frühen Phase mit grundlegenden Personalfragen auseinander zu setzen und sie auch bei Produkt-Markt-Entscheidungen berücksichtigen.

Dass das Personal die wichtigste Ressource eines Unternehmens ist, diese Erkenntnis hat sich durchgesetzt. Die Schlussfolgerung, dass die Personalmanager somit auch die wichtigsten Managemententscheidungen vorbereiten und mittragen, setzt sich erst nach und nach durch.

(Markus Gmür)

Literatur:

Klimecki, R./Gmür, M.: Personalmanagement: Strategien – Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven. Stuttgart, 2. Auflage 2001