

Mehr als Messen

PRAXIS. Auf dem Weg zu einer neuen Unternehmens- und Führungskultur nutzt die Biotest AG regelmäßige Puls-Checks, um den Veränderungsprozess zu steuern.

Von **Christina Szaule, Michel Gastreich** und **Thomas Flock**

Die Biotest AG erforscht, produziert und vertreibt mit über 1.600 Mitarbeitern weltweit Plasmaproteine. Dazu gehören Immunglobuline, Gerinnungsfaktoren und Albumin, die auf Basis menschlichen Blutplasmas produziert werden und bei Erkrankungen des Immunsystems oder der blutbildenden Systeme zum Einsatz

kommen. Die Entwicklung und Herstellung der Medikamente unterliegt, wie in der Pharmabranche üblich, höchsten Qualitätsstandards. Sowohl die Wirksamkeit als auch die Qualität der Produkte werden genauestens kontrolliert und anhand der Einhaltung von Grenzwerten und Fehlertoleranzen überwacht.

Im Jahr 2015 startete die Biotest AG einen unternehmensweiten Veränderungsprozess, der durch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur dazu

beitragen sollte, dass die Firmenstrategie noch effektiver umgesetzt werden kann. Im Fokus stand dabei insbesondere eine Optimierung der Prozessorientierung und der interdisziplinären Zusammenarbeit. Darüber hinaus ging es darum, ein einheitliches Führungsverständnis zu verankern und umzusetzen. Dieses hatte unter anderem die Entwicklung der Mitarbeiter durch vermehrte Delegation von Aufgaben und Übertragung von Verantwortung im Fokus.

Dabei sollte der Fortschritt des Veränderungsprozesses kontinuierlich gemessen werden. Die Biotest AG entschied sich daher mit Unterstützung der Meta Five GmbH, die Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter in Bezug auf die Veränderungen sowie die von diesen betroffenen Aspekte der Unternehmenskultur in regelmäßigen Abständen zu erfragen.

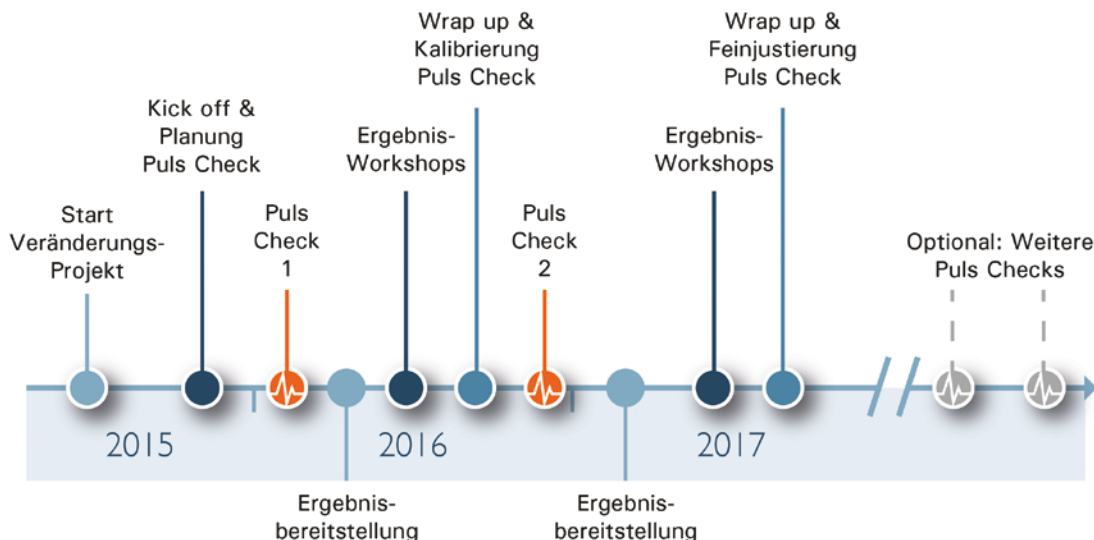
Puls-Checks: Best Practice trifft auf Unternehmenskultur

Puls-Check-Befragungen zeichnen sich in ihrer Reinform dadurch aus, dass im Vergleich zu Mitarbeiterbefragungen ein kurzer und auf bestimmte Themenbereiche fokussierter Fragebogen in regelmäßiger und vergleichsweise hoher Frequenz eingesetzt wird. Die Ergebnisberichte sind optimiert für den umsetzungsorientierten Einsatz, das heißt die Inhalte werden stark verdichtet, und eine ausführliche statistische Darstel-



© BIOTEST AG

Biotest-Mitarbeiter bei der Arbeit:
Das Pharmaunternehmen produziert und vertreibt Plasmaproteine.



Die Abbildung zeigt den zeitlichen Ablauf des Change-Projekts und der Puls-Checks.

lungsweise tritt in den Hintergrund. Online durchgeführt stehen die Ergebnisse direkt nach Befragungsende bereit und können unmittelbar von den Führungskräften zur Justierung in laufenden (Veränderungs-)Projekten genutzt werden.

Um mit einer Befragung eine maximale Wirksamkeit zu erzielen, muss sie auf die jeweilige Unternehmenskultur und das konkrete Projektziel angepasst werden. Somit war einer der ersten Schritte des Projektteams, die aktuelle Biotest-Kultur aus der eigenen Sicht möglichst plakativ zu beschreiben, um dies als einfache Grundlage für die Anpassung des gesamten Befragungsprozesses inklusive Nachbereitung zu nutzen. Das Ergebnis dieser Charakterisierung ließ sich wie folgt zusammenfassen:

- Bedingt durch die Anforderungen der Branche und der Produktlandschaft war die Kultur der Biotest AG stark von einem akademischen und naturwissenschaftlichen Expertenverständnis geprägt.
- Bei den handelnden Personen stand im ersten Schritt stets eine gründliche Analyse im Vordergrund. Sie bildeten sich ihre Meinung häufig aufgrund von Zahlen, Daten und Fakten.
- Häufig wurden Wirklichkeiten als durch Zahlen präzise erfassbar und eindeutig klassifizierbar angesehen.
- In Bezug auf die Erledigung gemeinschaftlicher Aufgaben bestand häufig die Auffassung, dass diese pragmatisch und effizient von zuständigen Stellen und durch die Hierarchie gesteuert erfolgen sollten.

Neben diesen grundsätzlichen unternehmenskulturellen Aspekten musste

bei der Planung auch beachtet werden, dass in Teilen der Belegschaft zunächst noch eine eher abwartende Haltung gegenüber den aktuellen Veränderungsprojekten bestand.

Anpassung des Instruments an die spezifischen Bedürfnisse von Biotest

Um die Akzeptanz des Instruments in der Organisation sicherzustellen, passte das Projektteam die Puls-Check-Befragung an die Kultur und die Vorerfahrungen der Organisation an. Dabei wurden der Inhalt, der Befragungsprozess sowie das Vorgehen zu dessen Erstellung berücksichtigt. Zum Beispiel wurden bei der Fragebogenentwicklung direkt alle wichtigen Stakeholder-Gruppen, wie etwa der Betriebsrat und Vertreter der Führungskräfte, der Belegschaft sowie der internationalen Standorte, eingebunden.

Als Resultat setzte das Projektteam dann - abweichend vom Standard-Puls-Check - einen umfangreicheren Fragebogen (40 bis 50 Fragen) mit dafür größeren Abständen in den Wiederholungsbefragungen (ein bis zwei Mal pro Jahr) ein. Einen Überblick zum zeitlichen Ablauf gibt die Abbildung oben auf dieser Seite. Um dem kulturbedingten Bedürfnis nach gründlicher und umfänglicher Analyse Rechnung zu tragen, stellte man den Führungskräften ausführliches Zahlenmaterial bereit (einen Auszug aus den Ergebnisberichten zeigt die Abbildung auf der folgenden Seite). Durch den ausführlicheren Fragebogen generierte das Projektteam gleichzeitig einen Gesamtüberblick über mögliche im Change relevante Aspekte.

Zur Förderung eines dialogischen Austauschs mit den Mitarbeitern über die Verbesserungspotenziale und Veränderungsthemen erhielten die Führungskräfte in bereichsübergreifenden Veranstaltungen Workshop-Blaupausen und konkrete Kommunikationsempfehlungen. In diesen Veranstaltungen konnten die Führungskräfte von anderen Bereichen Lösungsansätze und Vorgehensweisen lernen und sich über gemeinsame Problemfelder austauschen.

Sie erhielten auch die Möglichkeit, an den Themen der eigenen Organisationseinheit zu arbeiten. Die Verantwortung für die Veränderungen wurde somit explizit in die Hände der zuständigen Führungskräfte gelegt und gleichzeitig Unterstützungsbereitschaft und -möglichkeit durch das Projektteam signalisiert.

Sowohl der Kommunikations- wie auch der Follow-up-Prozess wurden top-down aufgesetzt und der Eigenverantwortung der einzelnen Führungskraft in Bezug auf die Einleitung von Veränderungen ein hoher Stellenwert eingeräumt. So kommunizierte das Projektteam diesen Anspruch und verzichtete beispielsweise darauf, allgemeingültige Deadlines für die Vereinbarung von Maßnahmen oder eine zu treffende Mindestanzahl festzulegen.

Erste Erkenntnisse

Die erste Durchführung lieferte wichtige Erkenntnisse über Stärken und Anpassungsnotwendigkeiten von Instrument und Vorgehen. So zeigte zum einen eine vergleichsweise hohe Rücklaufquote (65 Prozent am Stammsitz), dass das Befragungsinstrument gut akzeptiert

Die Abbildung zeigt Auszüge aus den Ergebnisberichten, die die Führungskräfte erhielten.

wurde und die Organisation bereit war, Feedback zu geben. Zum anderen zeigte die Gesamtauswertung schnell, welche inhaltlichen Themen bereichsübergreifend oder in einzelnen Bereichen gut liefen oder verbesserungswürdig waren.

Auf inhaltlich-thematischer Ebene stellte sich des Weiteren heraus, dass es inzwischen noch mehr Themen gab, die zu erfragen von Interesse war, sowie dass nicht alle abgefragten Themen einen Erkenntnisgewinn brachten.

Auf den Change-Prozess bezogen zeigte sich, dass die Führungskräfte noch mehr Verantwortung für das eigeninitiierte Anstoßen von Veränderungen übernehmen könnten. Weiter wurden Optimierungspotenziale bei der bereichsinternen Koordination von Veränderungsanstrengungen sichtbar.

Lessons Learned: Was beim zweiten Durchgang verändert wurde

Auf diese Erfahrungen reagierte das Projektteam strategisch, operativ und konzeptionell durch eine Modifikation von Instrument und Prozess an ausgewählten Stellen. Um der Organisation auf strategischer Ebene eine stärkere Orientierung zu geben, welche Aspekte die höchste Relevanz für Verbesserungen auf Unternehmensebene haben, nahm der Vorstand eine Priorisierung der Themen vor. So wurde zum Beispiel das Fortbildungsangebot für alle Mitarbeiter mit Blick auf die Befragungsergebnisse erneuert und verbessert.

Auf inhaltlich-operativer Ebene teilte das Projektteam den Fragebogen in einerseits einen festen „Kernfragebogen“ und einen Teil für neue, eventuell nur einmalig zu befragende Themen ein. Zudem wurde der Anteil an offenen Antwortmöglichkeiten im Fragebogen erhöht, um die vielen hilfreichen Kommentare aus der Organisation mit konkretem Bezug zum Arbeitsumfeld noch

stärker strukturieren und auf relevante Fragestellungen fokussieren zu können.

Auf konzeptioneller Ebene entschied das Projektteam, die Kommunikationsveranstaltungen nach der nächsten Befragungsrunde weiterhin kaskadisch top-down, aber diesmal innerhalb der Linie, stattfinden zu lassen. Dazu wurde ein Veranstaltungsdesign erarbeitet und vom Vorstand verabschiedet, in dem der Austausch zu den unterschiedlichen Sichtweisen im Mittelpunkt stand und die Verantwortungsübernahme für das Umsetzen konkreter Veränderungsmaßnahmen gefördert wurde. Ziel war hier nicht nur, das Alignment von Veränderungsnotwendigkeiten und konkreten Maßnahmen innerhalb der einzelnen Bereiche zu fördern. Zusätzlich wurden die Führungskräfte auch durch eigenes Erleben befähigt, in die dialogische Ergebniskommunikation und Maßnahmendiskussion mit dem eigenen Team zu gehen.

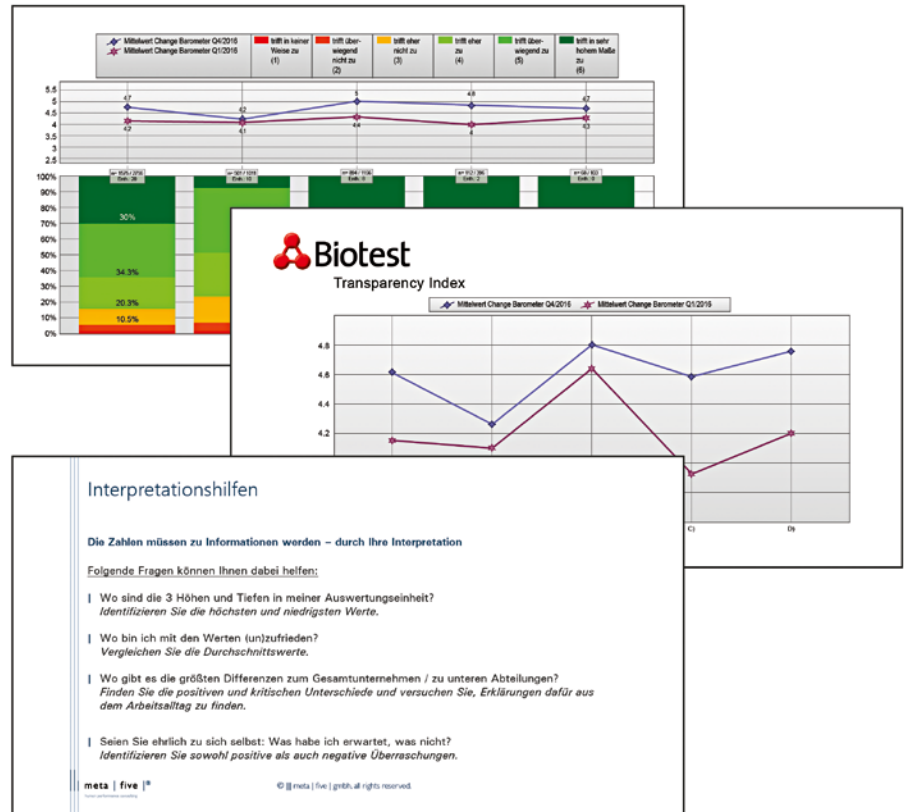
Der Weg ist noch nicht zu Ende ...

Nach der zweiten Durchführung von Befragung und Follow-up-Prozess zog das Projektteam eine sehr positive Bilanz. Ne-

ben großen Erfolgen zeigten sich jedoch auch noch ein paar wenige Verbesserungspotenziale, für die das Projektteam in Hinblick auf die nächste Befragungsrunde Lösungsmöglichkeiten diskutierte.

So wurden zwar bereits deutliche Fortschritte bei der Bereitschaft der Führungskräfte konstatiert, die Befragungsergebnisse auf sich und ihr Führungshandeln zurückzuführen. Hier wünschten sich viele Führungskräfte aber noch konkretere Rückmeldungen dazu, an welchen Stellen genau sie ihr eigenes Führungsverhalten im Sinne des Biotest-Führungsverständnisses verbessern könnten. Als erste Maßnahme wurde der Einsatz von individuellen Feedbacklösungen angedacht, wie ein 360-Grad-Feedback, das nun bereits in einem Pilotprojekt getestet wurde.

Zudem sah das Projektteam noch Verbesserungsmöglichkeiten beim Nachbereitungsprozess. Hier könnte noch nachhaltiger agiert und Synergien genutzt werden. So wurde etwa diskutiert, die Maßnahmen einzelner Bereiche zu sammeln, an die obere Führungsebene zurückzuspielen und allen Führungs-



kräften zugänglich zu machen, um den Austausch und das gemeinsame Lernen zu fördern und einen selbstverständlichen Bottom-up-Prozess zu etablieren.

... aber der Mehrwert schon spürbar

Grundsätzlich ergab der projektinterne Austausch sowie Gespräche mit Führungskräften, HR und dem Vorstand aber, dass die Befragung angemessen Transparenz über den Stand und Fortschritt der Veränderungen aus unterschiedlichen Perspektiven herstellte.

Die Identifikation von Bereichen, in denen bestimmte Aspekte und Themen besser liefen als in anderen Bereichen, ermöglichte es, unternehmensintern gezielt Kontakte zu stiften, um voneinander

lernen zu können. Die Führungskräfte übernahmen stärker Verantwortung für Veränderungen in ihrem Bereich und der Austausch mit dem Projektteam und über die Linie zu bereichsübergreifenden Veränderungsthemen wurde intensiver und zielorientierter.

Diese Verbesserungen im Bereich Transparenz und Effektivität des Veränderungsprozesses sowie bei der interdisziplinären Zusammenarbeit spiegelten sich ebenso in den Ergebnissen der Befragung wider. Gleichzeitig zeigten sich auch erste Anzeichen für eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in die gewünschte Richtung. So werden nun zum Beispiel auch „weichere“ Themen wie subjektive Wahrnehmungen

und emotionale Bedürfnisse im operativen Tagesgeschäft stärker als zuvor berücksichtigt und thematisiert – natürlich bei gleichzeitiger Beibehaltung einer gründlichen, wissenschaftlichen Analyse. ■

CHRISTINA SZAULE, Diplom-Kauffrau, ist HR Manager bei der Biotest AG, Dreieich.

MICHEL GASTREICH, Diplom-Personalreferent, ist Seniorberater für strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der Beratung Meta Five GmbH, Köln.

THOMAS FLOCK, Diplom-Psychologe, ist Seniorberater für Personal- und Organisationsentwicklung bei Meta Five, Köln.

- ▶ Sie haben Erfahrungen oder Ideen, wie Betriebe die **Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse** zur Fachkräftesicherung, Personalentwicklung oder Mitarbeiterbindung nutzen können?

- ▶ Dann bewerben Sie sich bis zum **31. Mai 2018!**

▶ Ansprechpartnerin:

Sonja Stenzel

Tel.: 030 20 308-6571

Mail: stenzel.sonja@dihk.de



Unternehmenspreis
Wir für Anerkennung

