

Marlene Busch, Alexandra Hiekel

Neues Führungsverständnis: Personalentwicklung als Erfolgsfaktor im Change-Prozess

Eine Reorganisation bei der BITMARCK Software GmbH, einer Business Unit des größten Full-Service-Anbieters im IT-Markt der gesetzlichen Krankenversicherung, brachte Herausforderungen für Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich. Um sie bei der erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen im Unternehmensalltag zu unterstützen, wurde ein umfassendes Personalentwicklungskonzept erarbeitet und realisiert. Den Erfolg dieses Konzepts bestätigte eine regelmäßig stattfindende Mitarbeiterbefragung. Die Ergebnisse zeigen einen beachtlichen Anstieg der Zufriedenheit mit Führung und Geschäftsführung und damit den Wert gezielter Personalentwicklung in Change-Prozessen.

→ Strukturelle Veränderungen verlangen neues Rollenverständnis

Die Entscheidung, den Prozess der Software-Entwicklung zu optimieren, gab den Startschuss für eine umfassende Reorganisation. Ziel der Umgestaltung war es, die Kundenorientierung zu stärken und interne Prozesse effizienter zu gestalten. Um die Prozess-Veränderungen nicht nur auf struktureller Ebene umzusetzen, sondern auch im Denken und Rollenverständnis der Mitarbeiter zu verankern, wurde parallel zum Change-Prozess ein umfassendes Personalentwicklungskonzept erarbeitet und umgesetzt.

Zentrales Ziel des Personalentwicklungskonzepts war die Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses der Führungskräfte. Besonderes Augenmerk galt hierbei den Abteilungsleitern. Lag der Fokus ihrer Tätigkeit zuvor auf der fachlichen Führung, so rückten nun die disziplinarische Führung und die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund. Darüber hinaus nahmen sie als Bindeglied zwischen Management und Mitarbeitern eine Schlüsselposition im Veränderungsprozess ein. Es galt, nicht bloß Vorgaben von oben umzusetzen, sondern selbst zu aktiven Gestaltern zu werden und Mitarbeiter für die Realisierung von Veränderungen zu motivieren. Durch die neue Rolle der Abteilungsleiter ergaben sich auch veränderte Anforderungen an die Bereichsleiter. Für sie gewann vor allem das Thema Führen von Führungskräften an Bedeutung.

→ Neues Führungsverständnis im Fokus

Bei der Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts wurde neben einem Zusammenwirken der einzelnen Maßnahmen untereinander besonderes Augenmerk auf eine enge Verzahnung auf Organisationsebene

gelegt. Zwischen allen internen und externen Beteiligten, die Veränderungen auf Prozess- oder individueller Ebene begleiteten, fand ein kontinuierlicher Austausch statt. Dieser ging über einen reinen Wissenstransfer hinaus, indem bei Bedarf gegenseitige Unterstützung geleistet wurde, um auf diese Weise gemeinsam Hürden zu überwinden. So entstand ein zielführender Gesamtprozess aus aufeinander abgestimmten Einzelmaßnahmen.

Ein zentrales Element der Personalentwicklung war die ganzheitliche Förderung der Abteilungsleiter. In einem intensiven Programm wurde die Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses passend zu den Veränderungen auf der Prozessebene angestrebt, um sie zur erfolgreichen Ausfüllung ihrer neuen Rolle zu befähigen.

Um die Verknüpfung der Maßnahmen mit dem Alltag zu sichern, wurden auch die Bereichsleiter einbezogen, sodass sie die Abteilungsleiter bei der Umsetzung von Lernfortschritten im Arbeitsalltag gezielter unterstützen konnten. Dabei agierten die Bereichsleiter, nachdem sie selbst Erfahrung in den Standortanalysen für die Abteilungsleiter. Auf Basis der Ergebnisse definierten die Bereichsleiter in begleiteten Gesprächen mit jedem ihrer Abteilungsleiter individuelle Entwicklungsziele und trafen konkrete Vereinbarungen für die Förderung on-the-job, wie zum Beispiel die Reflexion des eigenen Entwicklungsfortschritts im regelmäßigen Jour Fixe.

Zusätzlich wurden aus dem Bedarf der Gesamtgruppe auch Entwicklungsmaßnahmen off-the-job abgeleitet. Verschiedene Trainings behandelten wesentliche Grundlagen aus den Bereichen Führung und Kommunikation, gefolgt von Einheiten mit

einer verstärkten Auseinandersetzung mit persönlichen Herausforderungen der Reorganisation sowie der eigenen Führungspersönlichkeit. Ein wichtiger Aspekt war dabei die Förderung der Zusammenarbeit untereinander, was zu einer stärkeren Vernetzung und effizienterer Kooperation zwischen den einzelnen Abteilungen führte. Zusätzlich zu den gemeinsamen Trainings erhielten die Abteilungsleiter die Möglichkeit, in Kurz-Coachings die Umsetzung der Trainingsinhalte zu reflektieren und Lösungsstrategien für individuelle Problemstellungen zu erarbeiten.

Auch die Bereichsleiter erhielten bei der Umsetzung ihrer neuen Rolle Unterstützung – in Form intensiver Coachings. Hierbei war das Führen von Führungskräften ein zentrales Thema, was wiederum die Unterstützung der Abteilungsleiter durch ihre Vorgesetzten förderte.

→ Weiterentwicklung des Führungsverständnisses

Die Abteilungsleiter vermittelten in einer abschließenden Entwicklungsanalyse ein deutlich gewandeltes Verständnis ihrer Führungsrolle. Der Geschäftsführer, Andreas Strausfeld, resümiert: „Durch den Einsatz eines durchdachten Personalentwicklungskonzepts ist es gelungen, die Rolle der Führungskraft bei BITMARCK Software neu zu prägen. Auch langjährigen Mitarbeitern wurde die Chance geboten, neue Ansätze in der Führung ihrer Mitarbeiter auszuprobieren und ihr Rollenverständnis zu erweitern.“ Eine Befragung der Teilnehmenden gab Aufschluss über deren Beurteilung des Entwicklungsprogramms: Sie bewerteten dessen Gesamterfolg auf einer Skala von 1 bis 6 im Durchschnitt mit 5,6 Punkten und schätzten auch die Umsetzbarkeit der im Programm gewonnenen Erkenntnisse positiv ein. Als konkrete Beispiele für Auswirkung

gen in ihrem Arbeitsalltag nannten die Abteilungsleiter eine deutliche Verbesserung der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern, eine stärkere kollegiale Beratung und eine klareres Bild ihrer neuen Führungsrolle.

→ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die positiven Ergebnisse des Entwicklungsprogramms spiegeln sich auch in der Mitarbeiterbefragung wider, die standardmäßig alle zwei Jahre durchgeführt wird. Ein Ergebnis, das heraussticht, ist die Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung. In der gesamten Unternehmensgruppe steigerte sich diese um 6,9 Prozent im Vergleich zur vorangegangenen Befragung vor zwei Jahren. Bei Betrachtung der einzelnen Business Units wird deutlich, dass die BITMARCK Software einen entscheidenden Beitrag zu diesem Trend leistet: Hier stieg die Zufriedenheit mit der Führung um 14,6 Prozent im Vergleich zu 2011. Gleichzeitig stieg die Zufriedenheit mit der Geschäftsführung um 19,8 Prozent gegenüber 2011.

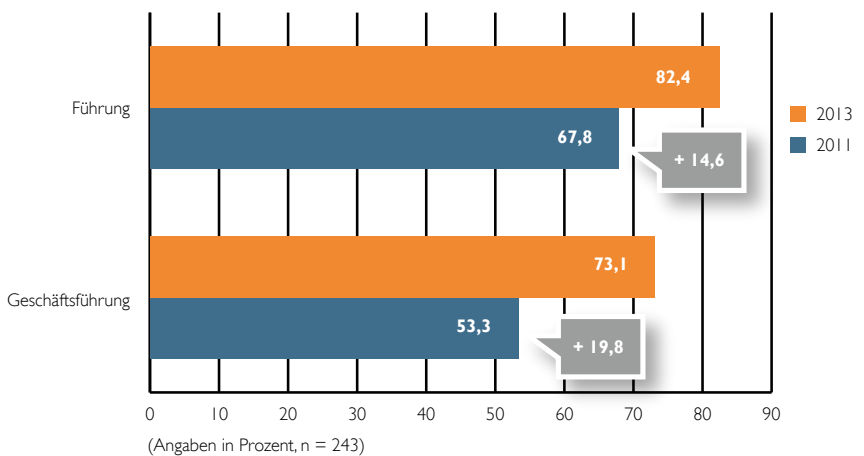
Eine detailliertere Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten Lob, Anerkennung und Wertschätzung erfahren und vermehrt in Entscheidungen einbezogen wurden, die ihren Arbeitsbereich betrafen. Zudem gaben die Mitarbeiter an, dass ihre Führungskräfte eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre schufen, die ihr Engagement und ihren Einsatzwillen stärkte. Weitere positiv bewertete Aspekte waren der offene und konstruktive Umgang mit Kritik sowie Offenheit für und Unterstützung von Verbesserungs- und Veränderungsvorschlägen. Ebenfalls gaben die Mitarbeiter an, dass ihre Führungskräfte ihnen nicht nur Aufgaben, sondern verstärkt auch Verantwortung und Entscheidungskompetenz delegierten.

Gerade im Kontext einer umfangreichen Reorganisation sind die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung beachtlich. Trotz der vielen Veränderungen und den mit Change-Prozessen verbundenen Unsicherheiten nahm die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung und Geschäftsführung zu, was wiederum ihre Zufriedenheit mit der Umsetzung der Reorganisation widerspiegelt.

→ Umgang mit Herausforderungen

Wie jeder Change-Prozess bedeutete die Reorganisation zunächst zusätzliche Arbeitsbelastung für alle Beteiligten und insbesondere für die Führungskräfte. Die Integration von konkreten Maßnahmen zur Personalentwicklung forderte eine weitere zeitliche Investition in die Zukunft, die sich nur schrittweise amortisiert. Verschiedene Einflussfaktoren halfen die Entwicklungsmotivation trotzdem aufrecht zu erhalten:

→ Nach dem Change: Mitarbeiterzufriedenheit in der BITMARCK Software GmbH



Ein klares Commitment des Managements zu Change-Prozess und Personalentwicklung verhalf dem Thema zu ausreichendem Gewicht.

Die Flexibilität der Personen, die die Prozesse begleiteten, erlaubte es den Führungskräften, Maßnahmen zur Zielerreichung on-the-job individuell anzupassen und so möglichst optimal in den täglichen Ablauf ihrer Teams zu integrieren. Schließlich wur-

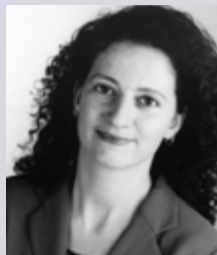
de von Beginn des Personalentwicklungsprogramms an ein Dialog mit den Beteiligten zu eigenen Prioritäten und dem Nutzen des Vorgehens geführt und wiederholt Anpassungen vorgenommen, um diesen zu erhöhen. So gelang es, auch das Kontrollerleben der Führungskräfte zu maximieren und im Prozess genau das vorzuleben, was auch im Führungsalltag erwartet wird: Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungen und gemeinsame Erarbeitung von Lösungsideen.

→ Die Autorinnen



Marlene Busch ist Beraterin der meta I five gmbh und leitet hier den Bereich Diagnostik. Die Diplom-Wirtschaftspsychologin hat langjährige Erfahrung in den Bereichen Personaldiagnostik und Potenzialförderung und berät Unternehmen bei der Planung und Implementierung von HR-Konzepten, z.B. im Zuge von Veränderungsprozessen. Ihre weiteren Schwerpunkte umfassen die Entwicklung von Kompetenzmodellen und die Durchführung von Assessment und Development Centern.

✉ m.busch@meta-five.com



Alexandra Hiekel ist Diplom-Psychologin und Geschäftsführerin der meta I five gmbh, einem auf strategische Personal- und Organisationsentwicklung sowie Online Befragungsinstrumente spezialisierten Beratungsunternehmen. Seit der Gründung in 2002 begleitet meta I five Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen erfolgreich dabei, nachhaltige Entwicklungen auf individueller sowie organisationaler Ebene zu implementieren.

✉ a.hiekel@meta-five.com