

Die Kompetenz, Veränderungen zu managen

Wie bei Schaeffler Führungskräfte zu Experten für Change Aufgaben werden

Pivi Scamperle und Susanne Bohn

Veränderung gehört in Unternehmen zur Tagesordnung. Mehr noch. Sie ist in globalisierten, stark kompetitiven Märkten ein Überlebensfaktor. Die Fähigkeit einer Organisation, sich immer neuen Rahmenbedingungen anzupassen, entscheidet über ihren Erfolg. Change Management ist daher keine Projektaufgabe, sondern eine Fertigkeit, die ein Unternehmen – insbesondere seine Führungskräfte – beherrschen muss. Wie kann man Veränderungskompetenz im Unternehmen nachhaltig verankern? Und wie wird Veränderung zur gelebten Führungsaufgabe? Das Technologieunternehmen Schaeffler hat für sich einen Weg gefunden. Ein Praxisbeispiel.

Am Anfang war das Wort. Das Wort des Personalvorstands Kurt Mirlach: «Das HR Veränderungsmanagement unterstützt lokal Führungskräfte in Zusammenarbeit mit der HR Organisation mit professionellen Instrumenten bei der Umsetzung von Veränderungen und trägt somit zur Wertschöpfung bei.» Was sich scheinbar als lapidarer Nebensatz in einer funktionalen Auftragsbeschreibung liest, hatte für die Einführung des HR Veränderungsmanagements bei Schaeffler eine ungeheure Tragweite: Veränderungsmanagement dient der Wertschöpfung des Unternehmens. Das ist etwas, das insbesondere Ingenieure gut verstehen, denn Wertschöpfung lässt sich messen. Es bedeutet jedoch auch, dass sich das Veränderungsmanagement selbst der Messbarkeit seiner Methoden und Instrumente unterwerfen muss. Somit war von Anfang an klar, dass es mit Schulungen allein nicht getan sein würde. Was Schaeffler brauchte, war ein System ineinander greifender Prozesse und Instrumente, das Veränderungsmanagement als intrinsische Führungsaufgabe behandelt und die Führungskräfte befähigt, diese Aufgabe zu erfüllen.

Aufbau des HR Veränderungsmanagements

Schaeffler ist in einer Matrix organisiert. Das HR Veränderungsmanagement erhielt eine Supportfunktion innerhalb der HR

Organisation und ist Bestandteil des Competence Center Personalentwicklung, Recruiting und International HR Transfer.

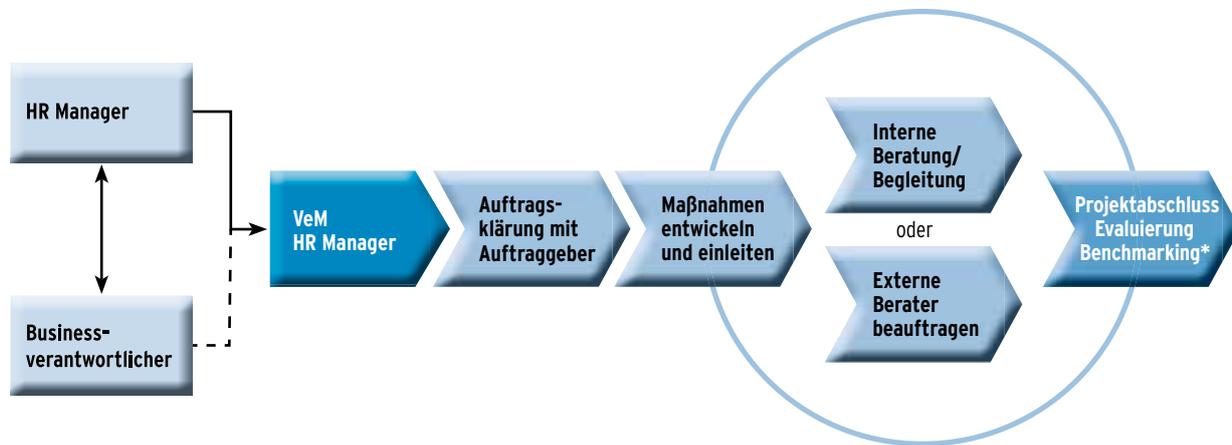
2010 begannen wir – Susanne Bohn als externe Beraterin und Pivi Scamperle als Verantwortliche – das HR Veränderungsmanagement bei Schaeffler aufzubauen. Seither berät und begleitet es Führungskräfte bei ihren Veränderungsprojekten mit gängigen und erprobten Instrumenten wie Moderationen, Coachings, Prozessbegleitungen und Teamentwicklungsmaßnahmen. Entscheidend ist jedoch, dass die Führungskraft die

Das **HR Veränderungsmanagement** bei Schaeffler besteht aus einem Pool mit rund 25 Beratern und Moderatoren. Es begleitet und berät Führungskräfte und Projektverantwortliche bei weitreichenden Veränderungsprozessen und Teamentwicklungen.

Dienstleistungen:

- Beratung und Auftragsklärung
- Beraterpool
- Standardisierte Prozesse
- Evaluation

Abbildung 1
Der standardisierte Change Prozess bei Schaeffler



* Einzelmaßnahmen und Gesamtprozess

Verantwortung und die Steuerung des Projektes selbst in der Hand behält. Sie ist der Regisseur ihres Change Prozesses. Die Arbeit des HR Veränderungsmanagements ist darauf ausgerichtet, sie zu unterstützen und nicht den Change Prozess «an sich zu reißen». Dafür haben wir ein partizipatives System entwickelt, das alle Akteure auf Augenhöhe zusammenwirken lässt, mit klaren Rollenbildern und Zuständigkeiten. Die HR Manager arbeiten partnerschaftlich mit den Führungskräften zusammen. Neben der Verantwortung für operative Personal-

themen unterstützen sie strategische Unternehmensentscheidungen mit den jeweiligen HR Themen. Die strategischen Personalentwicklungsinstrumente hierfür liefert das Competence Center.

Das Drehbuch – ein Gemeinschaftswerk

Am Beginn jedes Projektes steht die Auftragsklärung: Wohin soll die Reise gehen und was braucht es dafür? Um das zu bestimmen, werden Dreier-Gespräche zwischen HR, Veränderungsmanagement und Führungskraft geführt. Die Zusammenarbeit mit den HR Managern ist eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Verankerung eines Change Managements. Auf diese Weise können wir den Prozess aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Führungskräfte können anfänglich nur schwer einschätzen, welche Tragweite ihr Vorhaben für die betroffenen Mitarbeitenden entwickeln kann. In der Auftragsklärung lernen sie zu unterscheiden, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt sinnvoll sind und gebraucht werden. Gemeinsam mit HR und Veränderungsmanagement planen sie das Projekt in allen Teilschritten, legen Maßnahmen und Meilensteine fest und definieren die Dringlichkeit und die Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

Schaeffler

Schaeffler entwickelt und fertigt Präzisionsprodukte für alles, was sich bewegt – in Maschinen, Anlagen, Kraftfahrzeugen und in der Luft- und Raumfahrt. Das Unternehmen ist eines der weltweit größten Technologieunternehmen in Familienbesitz. Es verfügt über ein globales Netz (170 Standorte in 49 Ländern) aus Produktionsstandorten, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Vertriebsgesellschaften.

Mitarbeitende weltweit: mehr als 80.000. Umsatz 2013: rund 11,2 Milliarden Euro.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.