

Gemeinsam im Takt

Einmal den Ton angeben, welcher Mitarbeiter möchte das nicht. Das mittelständische Maschinenbauunternehmen Zimmer + Kreim verordnete sich einen konsequenten Prozess zur Optimierung der Führungs- und Mitarbeiterleistung. Das Aha-Erlebnis dabei bewirkte ein Orchester der besonderen Art.

Unternehmen, die wachsen, dürfen intern ihre Hausaufgaben nicht vernachlässigen. Diese Erfahrung machte auch die Zimmer + Kreim GmbH & Co. KG. „Mehr Aufträge und mehr Mitarbeiter bedeuten, dass bisher gewohnte Abläufe und Prozesse verändert werden müssen“, bestätigt Dr. Roland Ruppel, Geschäftsführer des im hessischen beheimateten Herstellers von Erodiermaschinen, Handlingsystemen und Softwarelösungen. Welche Schwächen aufzuarbeiten waren, wurde deutlich, als der Technologieführer im Bereich automatisierter Handlingsysteme 2007 am Wettbewerb der Top Job-100-Arbeitgeber teilnahm. Mitarbeiterbefragungen im Vorfeld der Initiative offenbarten Motivationsdefizite, die vorwiegend auf eine unzureichende Personalentwicklung und die fehlerhafte Einführung des ERA-Vergütungssystems zurückzuführen waren.

Dass die Brensbacher 2008 dennoch in die Gilde der besten mittelständischen Arbeitgeber aufgenommen wurden, verdeutlicht die Solidität des Unternehmens. Während der Laudatio für die Sieger hat-

te Ruppel ein Aha-Erlebnis. „Mir wurde bewusst, dass wir unsere Führung und Personalentwicklung optimieren müssen“, erklärt der Geschäftsführer. Er entschied daher, den Managementberater Norbert Herrmann, Inhaber der 4pGroup, der vor Beginn seiner Selbstständigkeit die Führungskräfteentwicklung bei BMW verantwortet hat, damit zu beauftragen, bei Zimmer + Kreim (Z + K) einen systematischen Performance-Prozess einzuleiten und umzusetzen.

Führung bedeutet nach Herrmanns Auffassung, dass einerseits der wirtschaftliche Produktionsprozess gemanagt werden muss. Andererseits ist es jedoch auch notwendig, den emotionalen Leistungsprozess (=Leadership-Prozess) aktiv zu gestalten (siehe Abbildung 1). „Damit dies gelingt, sollten Unternehmen Anforderungen, Aufgaben und Funktionen der Führungskräfte und Mitarbeiter präzise beschreiben“, erläutert der Berater aus dem bayerischen Höslwang. Außerdem seien die vorhandenen Führungsinstrumente wie etwa Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräche, Leistungsüberprüfung und Personalent-

wicklung systematisch miteinander zu verknüpfen und in einer sogenannten Managementrunde mit den Businesszielen zu verzahnen. So geschehen bei Z + K.

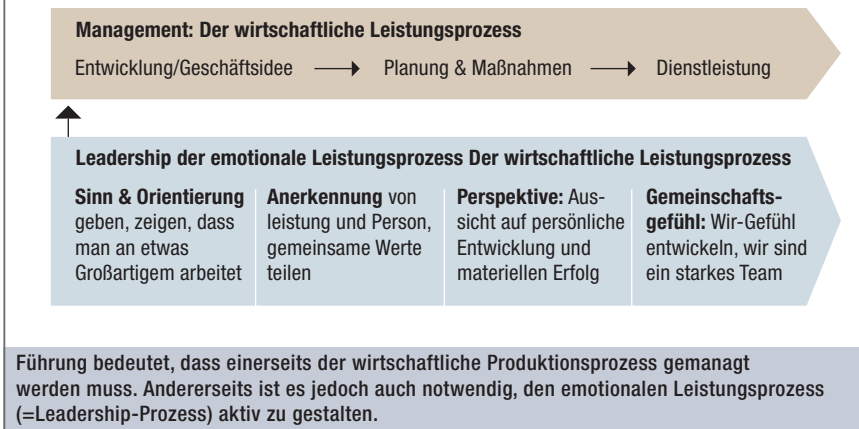
Licht in Rollenkonfusion bringen

Um den wertschätzenden Performance-Prozess bei Z + K einzuleiten, wurde mit einer Klärung der jeweiligen Rollen von Geschäftsführung, Führungskräften, Mitarbeitern und Personalwesen begonnen (siehe Kasten auf Seite 63). Denn vorher gegangene Analysen ergaben zum Beispiel, dass eine Rollenkonfusion vorherrscht, die den Führungs- und Mitarbeiterleistungsprozess teils massiv beeinträchtigt.

Im ersten Schritt wurden daher die jeweiligen Rollen sowie die damit verbundenen Rechte und Pflichten präzisiert. Anschließend entwickelten der Berater und die Führungscrew unter Einbeziehung der Mitarbeiter ein Führungs- und Mitarbeiterleitbild. Die darin formulierten Handlungsleitlinien sollen für ein gutes Zusammenwirken der Vorgesetzten und Mitarbeiter sorgen, denn die fixierten Rechte

Unterschied zwischen Management und Leadership

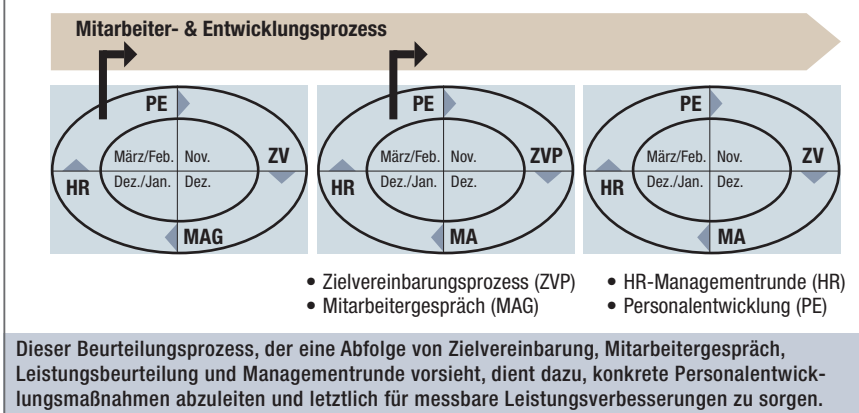
Abbildung 1



Führungskräften ein Feedback und teilen ihnen mit, ob sie sich richtig eingesetzt fühlen, wie zufrieden sie mit den Führungsleistungen und mit Z + K als Arbeitgeber sind. Die Z + K Führungskräfte wurden für diese Form des Dialogs auf Augenhöhe vorbereitet. Sie lernten dabei die Gesprächswerkzeuge, etwa Fragetechniken und Gesprächsführungstechniken, anzuwenden, die sie benötigen, um differenziert Klärungs-, Kritik-, Anerkennungs- sowie Fördergespräche durchführen und das angestrebte Gesprächsergebnis erreichen zu können, zum Beispiel, dass die Kritik auch wirklich beim Mitarbeiter ankommt. Im Anschluss daran, spätestens im Januar, findet die HR-Managementrunde statt. In dieser Runde fassen die Führungskräfte die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche zusammen und das Personalwesen die Ergebnisse der Mitarbeiter-Feedbacks. Diese Ergebnisse werden in Portfolios dargestellt und mit den Zielen des Unternehmens abgeglichen. Gemeinsam werden Leistungspotenziale, Kompetenzen, Zufriedenheit mit dem Unternehmen beziehungsweise Vorgesetzten diskutiert. Erörtert wird zudem, ob die Mitarbeiter richtig eingesetzt werden und wie zukunftsfähig jeder einzelne von ihnen hinsichtlich seiner Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz ist. Im März werden dann die Personalentwicklungsmaßnahmen verabschiedet. Dabei gilt die Devise, dass die Maßnahmen sich an den Stärken der Mitarbeiter orientieren sollen.

Der Leistungs- und Entwicklungsprozess in der Übersicht

Abbildung 2



der Vorgesetzten (Leistung fordern) sind die Pflichten der Mitarbeiter (Leistung bringen, Wollen und Können). Und umgekehrt sind die Rechte der Mitarbeiter (Kompetenzen erweitern, Orientierung erhalten) die Pflichten der Vorgesetzten (Fördern, Orientierung geben). Damit sollte ein verbindliches Wertefundament geschaffen werden. Das Kernelement der Performance-Strategie ist jedoch ein konsequenter Beurteilungsprozess, der bei dem Maschinenbauunternehmen implementiert wurde. Dieser Beurteilungsprozess, der eine Abfolge von Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Leistungsbeurteilung und Managementrunde vor-

sieht, dient dazu, konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten und letztlich für messbare Leistungsverbesserungen zu sorgen (siehe Abbildung 2). Dies bedeutet, dass die Geschäftsführung im November die Ziele für das folgende Jahr festlegt (ZVP). Im Dezember werden die Jahresmitarbeitergespräche (MAG) geführt. „Die Mitarbeitergespräche haben dabei mehrere Funktionen: Sie dienen dazu, dem Mitarbeiter Feedback zu Leistung und Kompetenzen sowie eine Einschätzung zu seiner nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit und seinen Perspektiven zu geben“, berichtet Norbert Herrmann. Auch die Mitarbeiter geben den

Einklang trotz Vielfalt

Doch bevor dieser Beurteilungsprozess beginnen sollte, galt es, das Führungsbeziehungsweise das Mitarbeiterleitbild, das für Rollenklarheit und für ein gutes Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitern sorgen sollte, allen 75 Führungskräften wie Mitarbeitern effektiv und nachhaltig zu vermitteln. „Uns ging es darum, möglichst konkret erlebbar zu vermitteln, warum es so bedeutsam für den gemeinsamen Erfolg ist, dass jeder Einzelne seiner jeweiligen Rolle gerecht

- Die Rolle der Geschäftsführung ist es, für eine leistungsorientierte Unternehmenskultur zu sorgen, die Kernprozesse und die Organisation sicherzustellen, Vorbild zu sein und Rechenschaft abzulegen.
- Zur Rolle der Vorgesetzten gehört es, Mitarbeiter zu fordern und zu fördern, die Rahmenbedingungen für Leistungen herzustellen sowie das angestrebte wirtschaftliche Ergebnis zu erreichen.
- Aufgaben der Mitarbeiter sind es, Leistungsbereitschaft zu zeigen, sich zu engagieren, eigene Kompetenzen auszubauen und den Führungskräften (anonym) ein Feedback zu ihrer Führungsleistung zu geben.
- Die Rolle des Personalwesens besteht darin, den Performance-Prozess sicherzustellen und die dafür benötigten Instrumente und Systeme verfügbar zu machen. Es geht darum, die Unternehmensziele und die HR-Ziele in Einklang zu bringen.

wird“, erklärt Ruppel. Herrmann schlug vor, dies analog der Rollen von Dirigenten und Orchestermitgliedern live darzustellen. Die Idee fiel bei Ruppel auf fruchtbaren Boden, da in der Vergangenheit einzelne Mitarbeiter oder Abteilungen immer wieder vergaßen, dass sie in einem Boot sitzen, das abtreibt, wenn nicht alle in dieselbe Richtung rudern.

Bei einer eigens angesetzten Mitarbeiterveranstaltung zeigte sich von Beginn an, dass die Analogie mit dem Orchester gut gewählt war. Zunächst wurden die Gruppen eingeteilt. Diese probten unter Anleitung einer Profi-Musikerin mit Hilfe von Orffschen Instrumenten Melodie, Rhythmus und Begleitung. Die Teilnehmer übernahmen wechselnd die Dirigentenrolle, sie erarbeiteten die Struktur, das Stück und dirigierten ihr Orchester. „Sehr schnell wurde jedem deutlich, was funktioniert und was nicht funktioniert, warum es Führung und Struktur braucht und warum jedes Orchestermitglieds eigenverantwortlich handeln muss“, äußert der Chef von Z + K.

Das Zusammenspiel gelingt eben auch im Orchester nur, wenn Führung (Dirigent) und Orchester mit Aufmerksamkeit, Disziplin, Einordnung und Akzeptanz die zugeteilten Aufgaben ausfüllen. Wenn einer „falsch“ gespielt oder nicht hinreichend geübt hat, gab es Kritik. Wer seine Rolle ausgefüllt hat, erhielt Lob. Wie im richtigen Leben. Es war auch sofort zu erkennen, ob und wer Führen wollte und ob die Führung zum Musikstück passte. Jeder erkannte, dass in einem Unternehmen

(Orchester) nicht jeder sein Ding machen kann. „Es war ein ungeheurer Aha-Effekt, als den Mitarbeitern bewusst wurde, dass es nur dann gut klingt, wenn jeder seine persönliche Rolle ausfüllt und aufeinander abgestimmt umsetzt“, so Herrmann. Laut Ruppel, der selbst zeitweise die Dirigentenrolle inne hatte, muss es sowohl in Orchestern wie in Unternehmen mal schneller, mal langsamer, mal leiser, mal lauter zugehen, damit bei der Aufführung das (Klang-)Ergebnis stimmt. Dank reichlich Vorbereitungszeit gelang dann auch dem Zimmer + Kreim-Orchester am Nachmittag eine gelungene Aufführung.

Gemeinsam zum Erfolg

Doch was noch wichtiger war: In der abschließenden Auswertung wurde gemeinsam reflektiert, wie die Mitarbeiter in ihrer Orchesterrolle Führung erlebt haben, wie die Struktur funktionierte, wie ungewohnte Herausforderungen angenommen und bewältigt wurden. Besprochen wurde zudem, wie das Zusammenspiel von Dirigent, Solist und Orchester war. Wurde geübt bis das Stück klappte? Oder wurde etwas abgebrochen? Immer wieder thematisierte Herrmann die Rollenklärung zu Führung, Team und Mitarbeiter. Denn darum ging es schließlich – die Optimierung der Zusammenarbeit im betrieblichen Alltag des Maschinenbauunternehmens.

Der Berater erörterte daher mit den Führungskräften und Mitarbeitern Fragen wie etwa: Wie müssen wir führen, damit Mitarbeiter gerne zur Firma kommen? Wel-

che Anregungen gibt das Leitbild? Welche Vorschläge zur Umsetzung haben Sie? Bei den Antworten war deutlich zu erkennen, wie sehr der Perspektivenwechsel dazu beitrug, Führung und Zusammenarbeit neu zu verstehen. Das Ausprobieren unterschiedlicher Orff-Instrumente (Trommel, Koto, Klangstäbe etc.) und das emotionale Erleben, ein Gesamtstück aufzuführen, die Rolle als Dirigent, als Solist und als Orchestermitglied auszufüllen, hatte sich bei allen verinnerlicht.

Ruppel spürt seitdem ganz deutlich: „Vor allem die Erkenntnis, dass in einem Unternehmen jeder wichtig ist, dass es aber auf das Gesamtsystem ankommt und ohne Führung nichts geht, hat unser Unternehmen deutlich nach vorne gebracht.“ Immer noch bezeichnen seine Mitarbeiter die Veranstaltung „Wie Führung klingt“ als absolutes Highlight. Besonders freut Ruppel sich darüber, dass seine Belegschaft das Leitbild auch emotional erlebt hat. „Beispielsweise erfolgt nun eine bessere Koordination zwischen den Bereichen“, bestätigt er, „die bessere und direktere Kommunikation trägt dazu bei, dass etwa Elektronik- und Mechanik-Abteilungen kein Eigenleben mehr führen und sich bei Problemen wechselseitig Vorwürfe machen, sondern nun ihre Aufgaben besser aufeinander abstimmen.“

Um den Performance-Prozess weiter vorwärts zu treiben, beginnen im Herbst Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche. Die daraus resultierende Leistungsbeurteilung wird bei dem neuen Entlohnungssystem, das Ruppel noch 2009 einführen will, berücksichtigt. Denn je nach Mitarbeiterleistung sieht das Entlohnungssystem auch einen variablen Gehaltsanteil von bis zu 10 Prozent vor. Die Grundlage für die Leistungsbewertung wird, wie bereits erwähnt, in der HR-Managementrunde vorgenommen. Ruppel: „Unser Ziel lautet schließlich, Mitarbeiter zu fördern und zu fordern.“ Letztlich müsse, wie in der Produktion, der Output stimmen.

Michael Gestmann, freier Journalist, Bonn