Strategie für alle von allen

PRAXIS. Um sich für die Zukunft aufzustellen, hat der Elektronikhersteller Beyerdynamic Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in Strategieumsetzungsprojekte einbezogen.

Von **Claus W. Gerberich**

Unternehmen stehen heute unter ständigem Veränderungsdruck, sowohl von außen als auch von innen: Marktentwicklungen, steigender Kostendruck und Kundenansprüche sowie neue Technologien erfordern regelmäßige strategische und operative Neuausrichtungen. Der Innovationsdruck ist hoch, Fachkräfte sind rar. Vielerorts mangelt es an Azubis. Zugleich verändert sich die Erwartungshaltung von Mitarbeitern und Bewerbern. Häufige Berufswechsel gehören mittlerweile zum Standard. Zugleich stehen Schlagworte wie „Work-Life-Balance“ für einen neuen Anspruch an den Arbeitgeber: Mitarbeiter wollen und sollen sich wohlfühlen – bei ihrem Arbeitgeber und in ihrem Job.

Die Rolle der Personalabteilungen geht dabei längst über das Verwalten von Mitarbeitern hinaus: Wandel ist angesagt, Personaler übernehmen mehr und mehr Managementfunktionen. Sie kommunizieren und begleiten Veränderungen im Unternehmen. Diese entstehen infolge der aktuellen Megatrends wie der demografische Wandel, die Globalisierung und Virtualisierung der Arbeit, die neuen Möglichkeiten von Recruiting und Employer Branding sowie neue Ansätze im Wissens- und Talent Management. Nicht zuletzt entwickeln die Personaler gemeinsam Maßnahmen, um ihr Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten.

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Ein Blick in die Praxis zeigt, wie die Notwendigkeit des Wandels zur Chance für Mitarbeiter und HR werden kann. Für den Geschäftsführer des Kopfhörer- und Mikrofonherstellers Beyerdynamic, Wolfgang Luckhardt, stand schon im Jahr 2002 fest: „Wir müssen unser Unternehmen neu aufstellen.“ Das mittelständische Unternehmen beschäftigt am Hauptsitz im schwäbischen Heilbronn 340 Mitarbeiter, hat Vertriebsstandorte in den USA, Indien und Singapur.

Was war bei dem Familienunternehmen geschehen? Die Schwaben hatten zu sehr auf sich geschaut. Die Innovationskraft war gesunken. Produkteinführungen verzögerten sich. Schließlich beschloss die Geschäftsführung, eine neue Unternehmensstrategie zu entwickeln. Ein Dreier-Team unter Einbeziehung von HR begleitete den Prozess von Beginn an als Moderator, Kommunikator und Coach. Der Plan war: Möglichst viele Mitarbeiter am Firmensitz in Heilbronn – vom Lagerarbeiter bis zum Geschäftsführer – in die Strategie-Umsetzungsprojekte einbeziehen. Das Ziel: Die Mitarbeiter sollten zu Mitunternehmern werden. Dieses Empowerment war gleichzeitig Kern der neuen Unternehmenskultur. Denn Beyerdynamic hatte erkannt, dass ein Hauptproblem der Firma in erstarrten Denkweisen lag. Ein Beispiel: Produktentwicklung und Vertrieb arbeiteten parallel, aber nicht zusammen. Um diese Abteilungsdenkweise aufzubrechen und ein ganzheitliches, unternehmerisches Denken bei allen zu fördern, entwickelten die Personaler eine Reihe von Strategie-Trainings. Ein Jahr lang lud das Unternehmen seine Mitarbeiter alle vier Wochen in Themen-Workshops und Führungskräfte-Coachings ein. Forscher und Entwickler lernten etwa im Workshop „Kundenorientierung im Innovationsprozess“, welche Anforderungen an die Kollegen aus Vertrieb oder Marketing gestellt werden. Zugleich erarbeiteten die Abteilungen, begleitet von externen Trainern, Verbesserungsvorschläge. Die Mitarbeiter widmeten sich Fragen wie: Was bedeutet die Veränderung für den Workflow, für die anderen Abteilungen, für den Unternehmenserfolg an sich?

„Wir haben ganz bewusst unseren Beschäftigten Kompetenzen und Verantwortung übertragen, ihre Ideen in die Unternehmensausrichtung einfließen lassen“, sagt Luckhardt. „Wenn sich alle ernstgenommen fühlen, wenn ihre Vorschläge firmenweit übernommen werden, stärkt das die Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit.“

> Ob in Intranet, Mitarbeitermagazin oder Open-Space-Konferenzen: Wichtig war, dass die Mitarbeiter positive Entwicklungen erlebten und verinnerlichten.

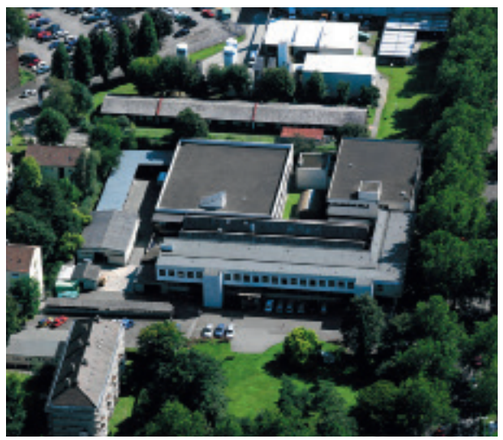
Mehr Bedeutung für HR

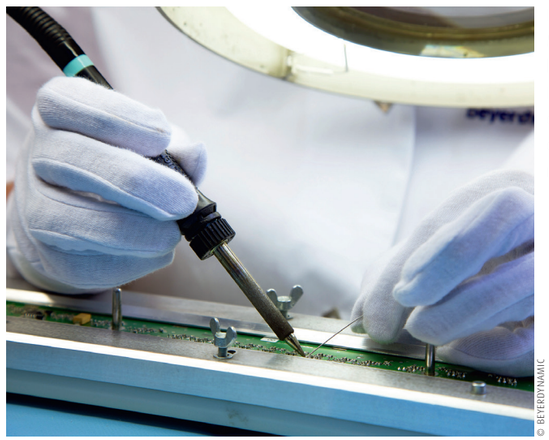
Die Strategie wurde erfolgreich umgesetzt. Die Personaler begleiteten alle Mitarbeiter während der Neuausrichtung und kommunizierten die Ergebnisse firmenintern. Ob im Intranet, im Mitarbeitermagazin oder in Open-Space-Konferenzen – wichtig war, dass die Mitarbeiter positive Entwicklungen direkt erlebten und verinnerlichten.

Der stärker kundenorientierte Ansatz und die engere Verflechtung der Abteilungen bewirkte auch einen Bedeutungszuwachs der HR-Abteilung bei Beyerdynamic. War die kollektive Strategieentwicklung zunächst ein internes Projekt, so sind die Ergebnisse mittlerweile auch ins Recruiting eingeflossen. Denn Beyerdynamic entwickelte sich von einem sehr technischen zu einem designorientierten Unternehmen. Die „Skill Profile“ für Bewerber änderten sich, die Arbeitgebermarke bekam einen neuen Schwerpunkt. Heute sucht die Firma ganz bewusst Fachkräfte, die über den Tellerrand ihres Spezialgebiets schauen und die einen Blick für die Belange des gesamten Unternehmens haben.

Das Beispiel zeigt einmal mehr: Personaler sind gut beraten, dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsdruck proaktiv anzugehen. Denn nur so wird Change-Management zum strategischen und operativen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die administrative Funktion von Personalverwaltungen hat sich längst überholt. Die Personalmanager und nicht zuletzt auch die Mitarbeiter von morgen entscheiden mit bei den entscheidenden Richtungsänderungen von Unternehmen. ■

PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH ist Dozent bei der Technischen Akademie Wuppertal (TAW).





© BEYERDYNAMIC

Bei Beyerdynamic spielen Mitarbeiter nicht nur bei der Produktion von Kopfhörer und Mikrofon die Hauptrolle: auch bei der Strategieumsetzung mischen sie mit.