

Eine neue Denkrichtung verinnerlichen

Die Rogers Germany hatte in den vergangenen Jahren eine turbulente Berg- und Talfahrt zu bewältigen. Im Zuge der Wirtschaftskrise musste das Unternehmen erheblich umstrukturieren. Ein Praxisbeispiel für einen Veränderungsprozess, bei dem die Mitarbeiter Widerstände und kulturelle Barrieren überwinden mussten.



Wandel erfordert Umdenken und ein sich Einstellen auf neue Herausforderungen. Für die rund 600 Mitarbeiter der Oberpfälzer Rogers Company war dieser Schritt eine große Kraftanstrengung. „Die Verunsicherung während der Wirtschaftskrise im Jahr 2009 war groß. Häufige Wechsel in der Geschäftsführung und die Trennung von einem Großteil der oberen und mittleren Führungsebene führten unter anderem dazu, dass viele Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz bangten“, erinnert sich die Personalchefin Anette Enders.

Die Firma Curamik Electronics GmbH gehörte damals zum Konzern der österreichischen Elektrovac AG, der in Folge der Krise verschiedene Unternehmensteile veräußert hatte. Auch die Umstrukturierung verschiedener Abteilungen brachte viel Unruhe mit sich. Enders: „Bis dato hatten wir noch keine eigene Marketingabteilung, merkten aber, dass der Wettbewerb, insbesondere aus preisgünstigeren asiatischen Ländern, immer stärker wurde. Gleichzeitig drohte uns, unsere Monopolstellung als

Weltmarktführer zu verlieren.“ Ab 2010 ging es bergauf, das Unternehmen kam aus der Krise heraus. Intern war das Oberpfälzer Unternehmen damit befasst, sich neu zu sortieren: Die Geschäftsführung baute eine neue Führungsmannschaft auf, die sich aus Nachwuchskräften und der mittleren Ebene rekrutierte – zu dieser zählten zum Beispiel Teamleiter, Ingenieure, Meister oder Techniker mit noch wenig Führungserfahrung.

Gleichzeitig stand man vor der Herausforderung, sich attraktiv für den Verkauf des Unternehmens von einem Private Equity-Unternehmen an einen potenziellen Neuerwerber zu machen. 2011 erwarb die Rogers Corporation, ein amerikanisches Technologieunternehmen, die Curamik Electronics GmbH, was eine weitere große Veränderung für die Mitarbeiter bedeutete. „2012 beschloss das amerikanische Unternehmen, einen Teil der Fertigung nach Ungarn auszulagern, was den Wegfall von 160 Arbeitsplätzen bedeutete. Aufgrund des Wachstums konnte jedoch ein Großteil der

Mitarbeiter in andere Abteilungen wechseln.“

Bedenken ausräumen

Die Amerikaner investierten in ihre neue Tochtergesellschaft, die ihr Produktportfolio ergänzte. Bereits kurz nach der Übernahme wurden Produktionskapazitäten erhöht, die Beziehungen zu Kunden in Deutschland und Europa gestärkt und der Bereich Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung ausgebaut. Wettbewerbsfähig zu bleiben war das Ziel. „Wir brauchten eine Mannschaft, die sich dem stärker werdenden Wettbewerb stellen und die neue Herausforderung annehmen wollte. Gleichzeitig waren die Bedenken unserer Mitarbeiter zunächst groß“, erinnert sich die Personalchefin, die seit 2002 für das Unternehmen arbeitet.

Eine ihrer wesentlichen Aufgaben in der Integrationsphase bestand darin, Überzeugungsarbeit zu leisten. Es galt, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass die neue Muttergesellschaft eine langfristige Perspektive verfolgt, mit dem Ziel, die neue

Tochtergesellschaft in das globale Unternehmen mit weiteren Standorten, unter anderem den USA, Belgien, Japan und China, zu integrieren und gemeinsam weiter zu wachsen.

Wandel vom nationalen zum globalen Unternehmen

Dass die Rogers Corporation eines der ältesten DAX-Unternehmen in den USA ist, langjährige Mitarbeiter und europäische Wurzeln hat, gab den Mitarbeitern in Eschenbach Grund zur Zuversicht. Ein Integrationsmanager des Hauptsitzes im amerikanischen Bundesstaat Connecticut wurde eingesetzt, um die Mitarbeiter für ein Jahr zu begleiten. Seine Aufgabe war es, gemeinsam mit dem Management Prozesse und Strukturen zu vereinheitlichen und inhaltliche Schnittstellen zwischen überregionalen Fachabteilungen, zum Beispiel Personal, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, zu koordinieren. Oberstes Ziel des Veränderungsprozesses war es, eine gemeinsame Marschrichtung zu finden. War das Eschenbacher Unternehmen zuvor hauptsächlich auf den deutschen und europäischen Markt fokussiert, galt es nun, gemeinsam mit der Mutter- und weiteren Tochtergesellschaften die Kundenbeziehungen in den USA und Asien zu verbessern und neue Kunden zu gewinnen.

Kulturelle Werte vermitteln

Ein Perspektivenwechsel wurde notwendig, damit die Führungskräfte diese neue globale Denkrichtung verinnerlichen. Der Ansatz der Rogers Corporation war es, das Senior Management aller Gesellschaften an einen Tisch zu bringen, um die für alle Geschäftsbereiche künftig geltenden kulturellen Überzeugungen in einem zweitägigen Workshop zu erarbeiten. Die Frage: Wie kann man es schaffen, dass sich weltweit alle Mitarbeiter in unterschiedlichen Kulturkreisen damit identifizieren können?

„Mit dem amerikanischen Unternehmen ‚Partners in Leadership‘ fanden wir einen

„ Für erfolgreiche Veränderungsprozesse braucht man Führungskräfte, die Richtungsgeber sind und in einem Unsicherheitsumfeld empathisch auf Bedenken ihrer Mitarbeiter reagieren.

erfahrenen Partner, der bereits zahlreiche Unternehmen bei einem solchen Veränderungsprozess und kulturellem Wandel begleitet hat. Die Akzeptanz der formulierten Werte war und ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung und Nachhaltigkeit dieses Projektes“, macht die Personalleiterin deutlich. Überzeugungen wie zum Beispiel „Vertrauen“, „offen sprechen“ und „einfach entscheiden“ galt es als verständliche Botschaften zu vermitteln und zu erklären, was dies für jeden Einzelnen bedeutet. Der nächste Schritt war naheliegend. Es galt die kulturellen Überzeugungen in den einzelnen Ländern vorzustellen, zu diskutieren und alle Mitarbeiter auf die „Reise der Veränderung und des kulturellen Wandels“ mitzunehmen. Darüber hinaus sollten diese allgemein gültigen Überzeugungen in eine globale Strategie, in die Ziele des Unternehmens und die persönlichen Zielstellungen eingebunden werden.

Die formulierten Werte wurden daher auf allen Ebenen „Top-down“ ausgerollt. Gemeinsam mit dem amerikanischen Beratungsunternehmen wurde das Senior Management, also Bereichsleiter Marketing, Forschung und Entwicklung, Operations und Personal, in einem Seminar zu internen Trainern weitergebildet. Von November 2012 bis März 2013 fanden ganztägige Workshops weltweit an allen Standorten statt und allein in Eschenbach wurden 600 Mitarbeiter in 20 Trainingsveranstaltungen durch das Senior Management hinsichtlich der gemeinsam entwickelten kulturellen Überzeugungen geschult. Jeder Mitarbeiter sollte mit den Zielen und Werten des Unternehmens vertraut gemacht werden und diese in seinem eignen Arbeitsalltag integrieren.

Im Sinne einer langfristigen Zukunftsperspektive und eines stärkeren Fokus

auf den Kundenmehrwert fanden darüber hinaus 2014 Trainings zum Thema „Market driven Organisation“ für die Mitarbeiter im angestellten Bereich statt. Hierbei stand und steht die Veränderung von einer Inside-out zu einer Outside-in getriebenen Organisation im Vordergrund, um sich noch besser mit den Markt- und Kundenanforderungen auseinanderzusetzen und damit künftigen Erfolg und Wachstum abzusichern. Um Synergien bei globalen Projekten zu nutzen, sind Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Fachabteilungen im regen Austausch rund um den Globus.

Interkulturelle Barrieren überwinden

Mitarbeiter in Deutschland, Belgien und USA trugen zum erfolgreichen Transfer der Endkontrolle und dem Aufbau eines neuen Werkes in Ungarn bei. So kamen zum Beispiel die neuen ungarischen Kollegen für mehrere Monate zum Training nach Deutschland, und deutsche Mitarbeiter begleiteten ihre Kollegen nach deren Rückkehr in die Heimat bei der Einführung produkt- und unternehmensspezifischer Qualitätsstandards.

Auch diese Veränderung war ein Prozess, bei dem es interkulturelle Barrieren zu überwinden galt: „In vielen Gesprächen haben wir unsere Führungskräfte und Mitarbeiter für die Zusammenarbeit mit den ausländischen Kollegen sensibilisiert. Entscheidend ist, dass sie ihren Mitarbeitern vermitteln, wie wichtig jeder einzelne Schritt bei einem Kundenprojekt oder Fertigungsprozess ist und damit die Leistung jedes Einzelnen am Gesamtergebnis ist“, erläutert HR-Leiterin Enders. Die fehlerfreie Endkontrolle als letzter Prozessschritt und die anschließende termingerechte Auslieferung der Substrate an die Kunden seien von immenser Wichtigkeit für die Kundenzufriedenheit. Auf

„ Das Unternehmen will weiter daran arbeiten, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung zu stabilisieren.

Basis eines erfolgreichen Trainingskonzeptes konnte dieser wichtige Verantwortungsbereich an die Kollegen in Ungarn übergeben werden.

Verhaltensänderungen erfordern eine Feedback-Kultur

Für erfolgreiche Veränderungsprozesse braucht man Führungskräfte, die Richtungsgeber sind und in einem Unsicherheitsumfeld empathisch auf Bedenken ihrer Mitarbeiter reagieren. 2011 beschloss die Curamik Electronics GmbH, in die Sozialkompetenz ihrer Führungsmannschaft zu investieren. Die bundesweit tätige Personalberatung Heiden Associates wurde beauftragt, auf mehreren Ebenen zu unterstützen: Ein Schwerpunkt war die Entwicklung von rund 35 Führungskräften, unter anderem Teamleiter, Schichtführer und deren Stellvertreter aus der Produktion.

Mittels halbstrukturierter Interviews ermittelten die beiden Berater Dr. Thomas K. Heiden und Sabine Westermann den Entwicklungsbedarf in Bezug auf fachliche und soziale Kompetenzen; dabei kristallisierten sich unter anderem die Themen „Konflikte erfolgreich lösen“, „Feedback geben“ und „Führen durch typspezifische Kommunikation“ heraus. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Verbesserung der Zusammenarbeit im Team. Dazu stellten die Berater individuelle Kompetenzprofile mit den vier Grundverhaltensweisen Dominanz, Initiative, Steifigkeit und Konformität auf und setzten die sogenannte Teamfit-Analyse ein, um unter anderem reale und potenzielle Konflikte in der Zusammenarbeit verschiedener Teams aufzuzeigen, nachvollziehbar zu machen und konstruktiv durch Spielregeln zu lösen. Konflikte entstehen laut Heiden, weil Menschen unterschiedliche Kommunikations-, Entscheidungs- und Informationsstile haben, entsprechend

denen sie agieren. Wenn man seine eigenen Präferenzen und die der anderen kennt – beides lässt sich aus dem Kompetenzprofil ableiten – kann man sein Verhalten auf den Einzelnen entsprechend einstellen. Zur Erklärung: Wenn eine Führungskraft zum Beispiel weiß, dass einem Mitarbeiter Lob und Anerkennung wichtig sind (das lässt sich häufig bei Menschen mit einer ausgeprägten „Initiative“-Präferenz feststellen), sollte man als Führungskraft darauf achten, dessen Leistung zu würdigen. Wie man dem Einzelnen entsprechend seiner Präferenzen Feedback geben kann und wie man im Sinne der gewaltfreien Kommunikation klar und konsequent kommuniziert, ohne den anderen dabei persönlich anzugreifen, waren weitere Trainingsthemen.

Coaching für Führungskräfte

Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter in ihrer Führungsrolle gestärkt werden. Thomas Heiden: „Hier ging es für die Führungskräfte auch darum, den Rollenwechsel zu verinnerlichen und die eigene Erwartungshaltung klar zu kommunizieren. Für viele war das eine neue Lernerfahrung. Der reale Praxisbezug im Unternehmenskontext stand bei allen Trainingseinheiten im Vordergrund.“ In den Einzelcoachings brachten die Führungskräfte ihre Fälle aus dem Führungsalltag mit: „Wie kann ich einen Konflikt frühzeitig erkennen und wie kann ich eine neutrale Haltung zwischen zwei Konfliktparteien einnehmen?“, waren zum Beispiel Themen, für die der Coach Feedback gab. Insgesamt nahmen bisher sechs Führungskräfte auf freiwilliger Basis an diesem Einzelcoaching-Programm teil. Das Unternehmen will weiter daran arbeiten, eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung zu stabilisieren. Regelmäßige Feedback-Gespräche und Spielregeln für eine offene Kommu-

nikation sind wichtige Tools. Auch werden den Mitarbeitern „Thank You Awards“ und sogenannte „Gezielte Anerkennungskärtchen“ verliehen, wenn sie unter Berücksichtigung der neuen Werte durch ihr Verhalten zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Erfolgsgeschichten, zum Beispiel Teamleistungen, werden unter anderem auf dem lokalen Rogers Germany TV ausgestrahlt. Personalchefin Enders: „Bei vielen deutschen Unternehmen stellt man im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten fest, dass man häufig immer noch der in der Oberpfalz viel zitierten Devise folgt: Nicht geschimpft ist gelobt genug, und daher setzen oft Mitarbeiter Feedback-Gespräche mit negativer Kritik gleich.

Diese Erfahrungen galt es umzukehren, und die neue Art des Feedbacks wurde daher während der Trainings zum kulturellen Wandel mehrfach geübt und es wurde versucht zu vermitteln, dass gezieltes Feedback etwas Positives ist und der Entwicklung der Mitarbeiter dient. Dabei sollte man nicht nur passiv auf Feedback warten, sondern aktiv um Feedback bitten. Die Umsetzung dieser Form des Feedbacks war eine weitere Herausforderung in einem globalen Unternehmen und insbesondere im asiatischen Kulturkreis. In der Zusammenarbeit mit unseren interkulturellen Kollegen erleben wir, wie individuelles Loben motiviert und zum 'Wir-Gefühl' beitragen kann. Kollegen in Asien und USA können von uns lernen, Dinge offen und direkt anzusprechen. Andererseits können wir lernen, bei der Kommunikation sensibler und weniger konfrontierend auf das Gegenüber einzugehen und dessen Interessenlage zu verstehen. Die interkulturelle Zusammenarbeit ist für beide Seiten sehr befruchtend und bietet für den einzelnen Mitarbeiter tolle Entwicklungschancen. Die geringen Fluktuationsraten zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin