

CASE 2

Change geht durch den Magen

Stadtwerke München

Wenn sich ein interner Dienstleister neu positionieren will und gleichzeitig seine interne Struktur ändert, dann geht es echt »zur Sache«. Der Bereich Personal und Soziales der Stadtwerke München hat diese Herausforderung angenommen.

von Norbert Herbst und Dieter Marth

Der Veränderungsprozess war bereits gestartet, als ICG zur Unterstützung der Umsetzungsphase hinzugezogen wurde. Es war schnell klar, dass der Wechsel vom reinen internen Dienstleister zum anerkannten Business-Partner enorme Überzeugungsarbeit erfordert. Sowohl bei den Kunden in den anderen Unternehmensbereichen, als auch in den eigenen Reihen des Bereichs »Personal und Soziales«. Es ist eine echte Herausforderung, sich als anerkannter Personalmanager der Geschäftsbereiche zu positionieren. Dazu muss überzeugend kommuniziert werden, dass die Neupositionierung nicht dem Selbstzweck und der eigenen Legitimation dienen. Auch nicht – wie vielfach missverstanden – dazu, die Führungskräfte in den Unternehmensbereichen ihrer Führungsverantwortung zu berauben oder sich in deren Entscheidungen einzumischen. Die neue Ausrichtung ist notwendig, um die personellen Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Change beginnt in der eigenen Abteilung

Doch zunächst galt es im eigenen Bereich die kritischen Punkte des Change zu bewältigen. Diese waren

einerseits die inhaltliche Neuausrichtung zum ganzheitlichen Talentmanagement und andererseits die Veränderung der Aufgabenbereiche und des organisatorischen Rahmens des Personalbereichs. Das erwies sich als schwieriger, als zunächst angenommen.

Unterschiedliche Situationen sind zu berücksichtigen

Der Aufbau eines Servicecenters für die Standardprozesse erforderte eine transparente und homogene Schnittstelle zwischen Personalservice und Personalmanagement. Darüber hinaus wurden die Betreuungsbereiche der Personalmanager neu geordnet. Das sind nur zwei Beispiele für Veränderungen, die im wahrsten Sinne des Wortes »unter die Haut« gingen. Diese wurden allerdings als Anonymisierung der Mitarbeiterbetreuung und Verlust von bewährten Beziehungen empfunden. Um diesen negativen Empfindungen gegenzusteuern, hatten die internen Change-Berater Instrumente wie Change Café, Change Dialoge und ein Resonanzteam eingeführt. Diese sollten die wesentlichen Informationen transportieren, die Bereitschaft zum Change erhöhen und Hemmnisse und Störungen reduzieren.



Abschließende Übung des Workshops: gemeinsame Gerichte kreieren.

Vier Stufen zur nachhaltigen Veränderung

Trotzdem waren weitere Schritte notwendig, um den Change-Prozess zu unterstützen. ICG wählte dazu eine viergliedrige Vorgehensweise:

1. Analyse der Situation
2. Aufzeigen der Handlungsfelder
3. Unterstützung der Führungskräfte in ihrer zum Teil neuen Rolle als Change-Manager
4. Einbindung der Mitarbeiter durch Information und Kommunikation

Der »P-Day«

Ein spannender und herausragender Event in dem Prozess war der »P-Day«, eine Großveranstaltung mit allen 130 Mitarbeitern. Ziel war es, die Mitarbeiter stärker in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Den Mitarbeitern wurden die Ergebnisse der ICG Situationsanalyse vorgestellt, die in Form von Interviews und Workshops, Diskussionen im Change Café und mit dem Resonanz-Team erhoben worden waren. Außerdem erhielten die Mitarbeiter Gelegenheit, die Reaktionen der Führungskräfte auf die Ergebnisse der Situationsanalyse zu erleben. Als methodischer Rahmen wurde eine

Kombination aus »Fishbowl«, »World Café«, und Aktionslernen gewählt. Im Rahmen der »Fishbowl« konnten die Mitarbeiter live die Reaktionen und Einsichten der Führungskräfte auf die Ergebnisse der Situationsanalyse erleben und Fragen dazu einbringen. Im World-Café wurden die Sichtweisen der Mitarbeiter, sowie deren Erwartungen und Vorschläge für die weitere Gestaltung des Veränderungsprozesses eingeholt.

Das »Change-Rezept«

Das Aktionslernen wurde als gemeinsames »Kocherlebnis« gestaltet, das klar machte, wie schwierig es sein kann, die vielen Geschmäcker in einem Team zu einem gemeinsamen Gericht zu formen. Die interdisziplinären Gruppen aus dem World-Café wählten ihren Chefkoch, bestückten ihn mit Schürze und Kochmütze und planten aufgrund der Zutatenliste ihre Gerichte. Gemeinsam ging es dann zu ihrer Wok-Station, wo sie ihre Speisen zubereiteten. Mit viel Spaß wurde experimentiert, gekostet und verfeinert. Das gemeinsam kreierte Gericht kam gut an. Ob das auch für den Veränderungsprozess gilt, wird die Zukunft weisen, denn Change geht nicht nur unter die Haut, sondern auch durch den Magen und braucht emotionale Begeisterung!