



Rückblick auf die Personal Austria Change Agents in Sachen Unternehmenskultur

„Veränderungen rollen an – im Kleinen und im Großen. Ich kann Sie nur auffordern: Werden Sie aktiv!“ Diesen Appell richtete Evelin Mayr, Personaldirektorin von Hewlett-Packard Österreich, in der Podiumsdiskussion des Magazins *personal manager* an das Fachpublikum der Personal Austria. Das Fazit der Gesprächsrunde: Personalisten sind zunehmend gefragt, Veränderungsprozesse zu begleiten, füllen diese Rolle jedoch nicht immer aus. Neben ihrem Einsatz als Change Agents sind HR-Entscheider derzeit beim Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke gefordert. Das zeigt die siebte Fachmesse für Personalwesen, zu der 182 Aussteller und 2.291 Fachbesucher Anfang Oktober in das Austria Center Vienna kamen.

Evelin Mayr zählt sich selbst zu einer „glücklichen Minderheit“: Ihr HR-Ressort wurde in die Umwälzungen, die bei Hewlett-Packard anlässlich der aktuellen Übernahme des IT-Dienstleisters Electronic Data Systems (EDS) anstehen, von Anfang an eingebunden. „Wir malen jetzt ein Bild für die Zukunft“, so die Personaldirektorin. Herzstück des Veränderungsprozesses sei „Information-Sharing“:

Die Personalabteilung müsse vermitteln, was die Übernahme für die Mitarbeiter bedeute. Gebe es Unklarheiten, müsse HR auch diese kommunizieren. „Die weichen Faktoren sind die eigentlich harten“, bekräftigte Mayr.

„Der erfolgreiche Umgang mit Emotionen ist Kernpunkt in Veränderungsprozessen“, unterstrich HR-Leiter Stefan Teufl von der

UniCredit Group. Neben den „üblichen Verdächtigen“ Einfühlungsvermögen und Kommunikation müsse ein Change Agent auch über Interventionskompetenz verfügen. „In manchen Phasen ist Entschleunigung angebracht“, so Teufl. Sein Haus entwickle gerade eine internationale Ausbildung für HR-Professionals, die gezielt Veränderungskompetenz vermittele.

Beim Einsatz der HR-Abteilung in Change-Prozessen spiele Empathie eine bedeutende Rolle, erklärte Bernd Wolf. „Es gibt Empfindungen, die zu adressieren sind“, so der Personalchef von Zumtobel. Die professionelle Begleitung von Veränderungen durch die HR-Abteilung sei aber nicht nur bei großen Einschnitten wie Fusionen und Übernahmen möglich und nötig, betonte der Personalleiter. Zum Einstieg empfahl er, bei einer vergleichsweise überschaubaren Entwicklung wie etwa der Anschaffung einer neuen Maschine geeignete Strategien einzuüben. „Da können Sie sich überlegen, welche Rolle HR spielen kann und wie Sie etwa den Vorgesetzten coachen.“ Ein gekonntes Veränderungsmanagement beginne im Kleinen, so Wolf.

Noch viel Übungsbedarf attestierte Peter Diederich den HR-Akteuren. Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Wifo-Consult stützt sich auf die Ergebnisse der Studie „Aufschwung jetzt!“, in der er den Umgang von Unternehmen mit Veränderungsprozessen untersucht hat. Das Thema findet in Österreich zurzeit offenbar viel Beachtung: An der Befragung unter der Schirmherrschaft der Wirtschaftskammer Österreich beteiligten sich in den Jahren 2007 und 2008 zu 66 Prozent österreichische Unternehmen. Bei der Vorläuferstudie zum Lean Management im Zeitraum 1993/94 stammten nur 26 Prozent der Teilnehmer aus Österreich.

„Mangelnde Information und Kommunikation ist seit 20 Jahren das Problem Nummer eins“, konstatierte Diederich in der Podiumsdiskussion. Seit 1988 betrieben Unternehmen gezielt Veränderungsmanagement, wobei oftmals Gleiches im neuen Gewand daherkäme. Kaum sei ein neues Buch aus Amerika auf dem Markt, würde es schon begierig von den Führungsetagen adaptiert, kritisierte der Berater. Und anstatt bei der Umsetzung einen langen Atem zu beweisen, brächten viele Manager die begonnenen Projekte durch Ungeduld zum Scheitern. „Mehr als 50 Prozent aller gestarteten Veränderungen gehen in die Hose.“

Auch die Integration der HR-Abteilung in Veränderungsprozesse ließe zu wünschen übrig. Der aktuellen Studie „Aufschwung jetzt!“ zufolge liege die Beteiligung der HR-Abteilung in der ersten Runde eines Verän-

derungsprozesses unter 20 Prozent. „Eine ziemlich ernüchternde Zahl“, so Diederich. Schließlich beschäftigten sich immer mehr Veränderungsprojekte mit personalrelevanten Themen: Ging es in den 90er-Jahren noch verstärkt um die Verschlingung von Organisationen, stünden heute Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung ganz oben auf der Veränderungsagenda. Der Grund: Nur Unternehmen, die ihren Mitarbeitern etwas zu bieten hätten, kämen für die weiterhin stark umworbene Talente als Dienstherren in Frage.

Das gilt auch in wirtschaftlich schwachen Zeiten: Die Schönwetterperiode am Arbeitsmarkt sei zwar vorbei, dennoch könne es sich kein Unternehmen leisten, „schlampig“ mit seinen Mitarbeitern umzugehen, betonte Johannes Kopf, Vorstand des Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) zum Messeauftakt. „Die Arbeitslosigkeit steigt, aber der Fachkräftemangel bleibt“, kennzeichnete Kopf den Spagat, den Unternehmen ab sofort meistern müssen. Doch wie können Arbeitgeber ihren Marktwert erhöhen? Zu diesem zentralen Thema lieferte die Personal Austria Antworten aus vielen verschiedenen Blickwinkeln.

„An die Stelle von Kostensenkung ist Unternehmenskultur getreten. Sie ist der Faktor, den wir noch am meisten beeinflussen können“, erklärte Friedrich Himmelfreundpointner. Der Direktor der Sparkasse Neuhofen plädierte auf der Messe insbesondere für ein neues Führungsverhalten. „Autorität ist bitte ausschließlich Vorbild und sonst gar nichts!“ unterstrich der Keynote-Speaker, der einen demokratischen Führungsstil auf der Basis von Respekt und Wertschätzung praktiziert. Ihre besondere Unternehmenskultur brachte der Sparkasse Neuhofen jetzt den Titel „Österreichs bester Arbeitgeber 2008“ ein – und damit eine gute Ausgangsposition im Wettbewerb um die begehrten Talente.

Ohne Arbeitgeber-Marketing läuft nichts mehr: „Employment-Branding ist das einzige, wirklich leistungsstarke Rekrutierungswerkzeug“, definierte Keynote-Speaker John Sullivan von der San Francisco State University. Glaubwürdiger als jede Eigenwerbung sei, wenn Mitarbeiter in ihrem Bekanntenkreis von ihrem Arbeitsplatz schwärmten: „Je-

der Angestellte ist ein Brand-Ambassador.“ Um eine Vorstellung von der Sichtweise der Arbeitnehmer zu bekommen, sollten Arbeitgeber ihre Top-Performer befragen, warum sie bei ihnen arbeiteten. Eine unverzichtbare Informationsquelle sei auch das Internet. „Googeln Sie Ihre Firma“, riet der HR-Stratege. Überhaupt sei es wichtig, die neuen technischen Errungenschaften zu nutzen, um Unternehmen in Szene zu setzen. „E-Mail is so old.“

Ein Vorreiter beim Einsatz neuer Technik ist der Netzwerkausstatter Cisco, der eine intensive, hierarchieübergreifende Zusammenarbeit über das Web-2.0 betreibt. Michael Ganser, Geschäftsführer von Cisco Deutschland, wendet sich regelmäßig mit Video-Blogs an seine Mitarbeiter. „Die Inhalte sind einfach viel schneller zu übermitteln“, so der Keynote-Speaker. „Video wird in der Unternehmer-, der Mitarbeiter- und Kundenwelt die größten Veränderungen bringen“, ist Ganser überzeugt. Mit seinen innovativen Ansätzen siegte Cisco Deutschland zweimal in Folge beim „Great Place to Work“-Wettbewerb.

Zu den Angeboten, die den „Marktwert“ eines Arbeitgebers steigern, zählen nicht zuletzt Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. „Weiterbildung hat einen neuen Stellenwert. Sie wird zunehmend mit der Unternehmensstrategie verknüpft“, erklärte Astrid Kleinmanns von der Executive Academy der WU-Wien in einer Podiumsdiskussion der Tageszeitung Standard. Die gewachsene Bedeutung der Weiterbildung spiegelte auch das Messeangebot. Mit neuen Ständen und einer zweiten Aktionsfläche Training nahm dieser Bereich in diesem Jahr deutlich mehr Raum ein. Beim nächsten Branchengipfel am 11. und 12. November 2009 erhält er deshalb einen eigenständigen Messeauftritt: Als Parallelveranstaltung zur Personal Austria präsentiert die Professional Learning neue Produkte und Trends aus dem Bereich Weiterbildung und Training in einer eigenen Halle.

Von Petra Jauch

WEBTIPP

Weitere Informationen gibt's im Internet unter www.personal-austria.at.