

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

HUMAN RESOURCES INTERIMS-MANAGEMENT IN UNTERNEHMEN: EIN PRAXISBEISPIEL

Damit der Kulturwandel gelingt

Unternehmen können aus verschiedenen Gründen in Situationen geraten, in welchen es von Vorteil sein kann, wenn externe Spezialisten für eine beschränkte Zeit im Unternehmen bestimmte Aufgaben übernehmen. Dies kann alle Funktionsbereiche einer Firma betreffen, auch den Bereich Human Resources Management. *Von Cornelia Rasokat und Orlando Meyer (*)*



Cornelia Rasokat und Orlando Meyer: «Die Mannschaft in Bewegung bringen.»

Seit drei Jahren arbeiten das gut eingeführte, schweizerische Unternehmen Car-Part AG (Automobil-Zulieferer mit 580 Mitarbeitenden) und die Steer-Tec AG (Hightech-Start-up mit 35 Mitarbeitenden) erfolgreich zusammen (Firmennamen geändert). Aufgrund hoher Synergien und des grossen Innovationspotenzials der Steer-Tec AG entscheiden sich die Geschäftsführungen zu einer Integration der Steer-Tec AG in die Car-Part AG. Diese übernimmt mit ihrem hohen Anteil an Produktions-Mitarbeitenden (ca. 70%) die Gesamtproduktion inklusive der Steuerungselemente. Die Maschinenbau- bzw. Software-Ingenieure können sich voll auf die Entwicklung konzentrieren.

Kostenreduktion – Kulturintegration

Der hohe Spezialisierungs- und Innovationsgrad der Steer-Tec AG schlägt sich auf den Kaufpreis nieder, was einen immensen Kostendruck nach sich zieht. Dadurch verstärkt sich auch der Innovationsdruck signifikant: die Kosten sind sonst gar nicht hereinzuholen. Aktuell zeichnen sich erste Differenzen aufgrund der Kulturunterschiede ab. Hier stossen Kreativität, schnelle Entscheidungswege, flache Hierarchien, Pioniergeist und Generalistentum

der übernommenen Firma auf gefestigte Strukturen eines traditionellen Familienunternehmens: Patronaler Führungsstil, Alleinentscheide, hohes Sicherheitsstreben und Fokussierung auf eine möglichst lange Betriebszugehörigkeit. Einige Schlüsselpersonen der Steer-Tec AG planen wohl bereits den Abgang. Vor diesem Hintergrund entscheidet sich die Geschäftsleitung für zwei strategische Projekte: Kostenreduktion und Kulturintegration. Ersteres leitet der CFO, das zweite die HR-Managerin, die dem CFO unterstellt ist.

Handlungsbedarf tritt zutage

Für den CFO stehen die Analyse und Beseitigung ineffizienter Arbeitsabläufe sowie die Identifikation von Sparpotenzial im Fokus. Die HR-Managerin stellt für Ihr Kultur-Projekt ein kollegiales, harmonisches Miteinander aller Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Deshalb kann sie sich auch nicht mit dem kostenbedingten Personalabbau abfinden. Es fällt ihr schwer, einen konkreten Projektansatz zu finden. Während sie über die Verhinderung des Personalabbaus nachdenkt, kommen die ersten Kündigungen aus dem Engineering-Team. Auf diese Know-how-Träger kann man kurz

vor der Markteinführung eines vielversprechenden Produktes keineswegs verzichten. Das Kostenreduktionsprojekt macht gute Fortschritte, auf den Kick-off des HR-Projektes wartet die Geschäftsleitung noch immer. Selbst die Personalkommission hat schon beim Patron nachgefragt. Der CFO zieht aus einem langen Gespräch mit der HR-Managerin folgende Schlüsse:

- Die HR-Managerin hat wegen des Personalabbaus einen Loyalitätskonflikt.
- Durch ihre eigene, lange Betriebszugehörigkeit ist sie emotional eng mit den Sorgen und Nöten der Mitarbeitenden verbunden.
- Sie ist unerfahren in strategischen bzw. kulturverändernden Projekten.
- Sie hat viele Ideen, aber keine klare Struktur für die Umsetzung.

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

- | | |
|-----------------------------|-------|
| › Lohngrafik | S. 00 |
| axlja AILSJ ASojs asji sj | |
| › Employer Branding | S. 00 |
| asoihsjadiohx sihdsoiah | |
| › Aktuelle Bildungsangebote | S. 00 |

(Fortsetzung Leitartikel)

- Die Doppelbelastung von Tagesgeschäft und Projektarbeit führt sie an ihre eigenen Grenzen.
- Auch das heikle Thema der Salärharmomisierung zwischen den ehemaligen beiden Firmen ist noch pendent.

Das Fazit des CFO: Die HR-Managerin kann das Projekt nicht leiten. Es besteht Handlungsbedarf! An einem Netzwerkanlass bespricht er die schwierige Situation mit einem Kollegen, der zum Beizug eines HR Interimsmanagers rät: ein unabhängiger Macher mit strategischer Kompetenz und Erfahrung im Cultural Change sowie genügend Seniorität, um Akzeptanz auf allen Ebenen zu schaffen.

Ohne eigene Geschichte im Unternehmen, d.h. ohne persönliche Betroffenheit, kann er besser resultat-orientiert agieren.

Bei Projektende legt er die neue HR-Struktur fest und gestaltet einen reibungslosen Transfer ins Daily Business. Gesagt, getan!

Neue Aufgabenverteilung

Die von seinem Kollegen empfohlene HR-Interimsmanagerin erfragt im Erstgespräch folgende Aspekte:

- Kernprobleme der aktuellen Post-Merge-Situation
 - Strategische Ausrichtung bzw. Business Plan für die nächsten zwei Jahre
 - Marktlage und Wettbewerbssituation
 - Auswirkungen des Parallelprojekts Kostensenkung
 - Retention von Schlüsselpersonen
 - Förderer/Verhinderer im Kulturprojekt
- Gleich nach Auftragserteilung initiiert sie Meetings mit den Schlüsselpersonen und Meinungsführern. Das Resultat der Gespräche ergänzt sie mit den Eindrücken der Geschäftsleitung, den Handlungsbe-

darf gleicht sie mit der Unternehmensstrategie ab. Neben dem Projektplan kümmert sie sich um die dringendsten Prioritäten im HR-Bereich. Daraus ergibt sich eine neue Aufgabenverteilung: die bisherige HR-Leiterin bleibt im operativen Geschäft, alle strategierelevanten Aufgaben liegen verantwortlich bei ihr. Beide pflegen einen regen Austausch, denn die bisherige HR-Leiterin hat immer noch «ein Ohr eng bei der Mannschaft». So können sie die kommunikative Ebene im Change-Projekt gezielt zur Steuerung nutzen. Im Kulturprojekt definiert die Interimsmanagerin drei Hauptziele:

1. Interdisziplinäre Teams etablieren und Marktpotenzial erweitern.
2. Schlüsselpersonen ans Unternehmen binden.
3. Personal sozialverträglich analog des Stellenplans abbauen.

Stimmung bessert sich

Massnahmengestaltung und Kostenrahmen stimmt sie mit dem CFO ab. Um endlose Diskussionen rund um das schwer fassbare Thema «Kulturintegration» zu vermeiden, wählt sie einen pragmatischen Ansatz: Jede Business-Einheit aus der alten Firma delegiert ihren besten Mitarbeitenden in eine neue, interdisziplinäre Projektgruppe, bestehend aus Maschinenbauern und Softwareingenieuren. Diese eruieren neues Marktpotenzial und richten ein spe-

HR-Interimsmanagement

HR-Interimsmanager oder HR-Manager auf Zeit sind qualifizierte, sehr erfahrene und praxiserprobte Führungskräfte aus dem strategischen und operativen Human Resources Management. Zum Einsatz gelangen sie sowohl temporär bei Ausfällen infolge Krankheit, Mutterschaft oder Unfall als auch bei strategischen Projekten im In- oder Ausland wie Neugründung, Restrukturierung, Sanierung, Aufbau von HR Service Centers oder Post-Merger Integration.

zielles Augenmerk auf die Entwicklungskosten. Vorgesetzte und HR identifizieren die Schlüsselpersonen und führen Gespräche zur Karriereplanung. Die Entwicklungspläne werden halbjährlich in der Geschäftsleitung aktualisiert. Für besonders erfolgskritische Funktionen stellt der CFO einen Retention-Bonus zur Verfügung. Im Verlauf dieser Gespräche bessert sich die Stimmung unter den Schlüsselpersonen merklich. Der Sozialplan entsteht in Kooperation mit der Geschäftsleitung und der Personalkommission. So gestaltet die HR-Interimsmanagerin den Abbau sozialverträglich, erhält ein Budget für Härtefälle und kann ein Bewerbungstraining anbieten. Die permanente Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Belegschaft erweist sich – wie in jedem Change Projekt – als herausragender Erfolgsfaktor. Die Förderer sind aktiv dabei, die Anliegen der Verhinderer werden in professionellen Gesprächen ernst genommen und geklärt.

Strategische Aspekte steuern Erfolg

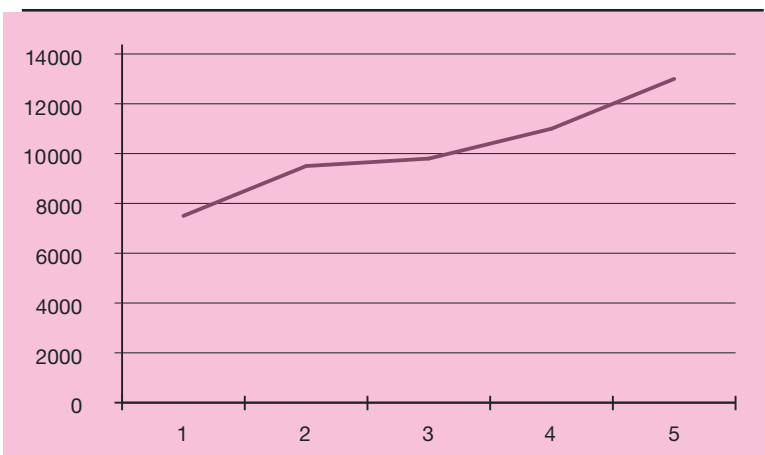
Fünf Monate intensive Arbeit haben das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss geführt, weil der grösste Teil der erfolgsrelevanten Faktoren berücksichtigt wurde. Die lösungsorientierte Vorgehensweise und eine klare Kommunikation haben neues Vertrauen geschaffen und die Mannschaft in Bewegung gebracht. Die Interimsmanagerin hat aus der neuen Unternehmensstrategie die HR-relevanten Aspekte herausgefiltert und in konkrete Massnahmen transferiert. Bei Projektende übergibt sie alle weiterhin laufenden Geschäfte an die HR-Verantwortliche.

(*) Cornelia Rasokat ist Diplom-Psychologin, Interimsmanagerin und Inhaberin der I & O Excellence GmbH in Basel (www.i-and-o-excellence.ch). Orlando Meyer, lic. iur., ist Interimsmanager, Anwalt und Inhaber einer Advokatur für Arbeitsrecht und Datenschutz in Basel (www.orlandomeyer.ch)

LOHNGRAFIK

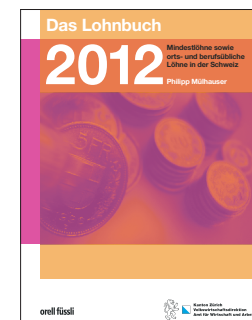
Weiterbildung und Berufsaufstieg eines Gebäudetechnik-Ingenieurs

Aus- und Weiterbildung lohnen sich! Hier am Beispiel eines Gebäudetechnik-Ingenieurs, zwischen 36 bis 40 Jahren:



- 1 Ingenieur
- 2 Projektleiter
- 3 Leitender Ingenieur
- 4 Projektleiter Grossprojekte
- 5 Prüf- und Chefingenieur

Die Lohnangaben beinhalten Pauschalspesen, allfällige Naturallöhne (Kost und Logis) sowie den 13. Monatslohn. Der Anteil an Löhnen mit Gehaltsnebenleistung ist im Vergleich zu anderen Fachrichtungen sehr hoch.



> Quelle: Das Lohnbuch 2011. Branchenlöhne, Kapitelziffern 35, 36, 41, 63, 64, 65, 72, 86 und 88. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.