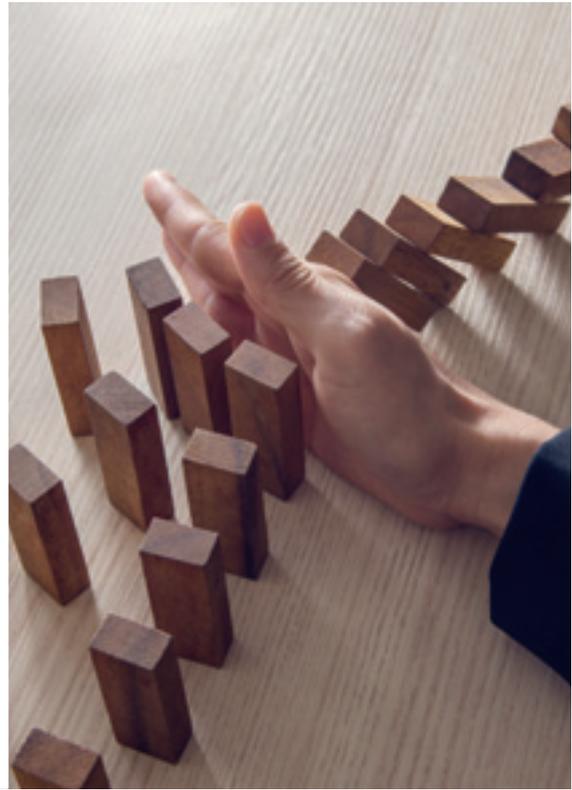


Oft unterschätzt und selten gut gemacht

In den meisten Unternehmen werden größere, abteilungs- und funktionsübergreifende Aufgaben überwiegend in Projektform abgewickelt. Gerade in der schwierigen Phase des Personalumbaus findet Projektmanagement jedoch nur marginal statt. Die Fusion dreier Sparkassen aus Norddeutschland zeigt, wie es besser geht.



Bei rund zwei Drittel der Unternehmen, die Personalaufbau, -abbau oder -umbau betreiben, bleibt der gewünschte Erfolg der Veränderungsprojekte aus. Es fehlt eine umfassende Strategie für die Planung und Umsetzung der Vorhaben. Das hat eine aktuelle Studie der Beratungsgesellschaft Kienbaum vom April 2016 ergeben. Befragt wurden 250 deutsche Geschäftsführer und Personalchefs.

Erfolgsfaktor Projektmanagement

Obwohl Projektarbeit bei größeren Unternehmen aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken ist, findet sie bei strategisch wichtigen Projekten wie dem Personalumbau kaum Einsatz. Oder aber wird wenig professionell genutzt:

- Das Topmanagement ist mit dem Personalumbau emotional so beschäftigt, dass der Blick auf naheliegende Lösungen getrübt ist.
- Wird der Umbau das erste Mal durchgeführt, wird unterschätzt, wie emotional fordernd ein solcher Prozess ist – von

der Komplexität der operativen Umsetzung ganz zu schweigen. Es gibt keine Vorerfahrung, welche Hebel erfolgsscheidend sind und welche nicht.

- Darüber hinaus wird Projektmanagement häufig als zeitintensiv und teuer angesehen. Zwar erzeugt Projektarbeit erst einmal einen zusätzlichen Aufwand, der sich dann aber umso mehr auszahlt – sofern konsequent betrieben.

Wird Projektarbeit kompetent eingesetzt, ist sie ein mächtiger Stellhebel für Unternehmen in schwierigen Veränderungssituationen. Dies zeigt das Beispiel dreier Sparkassen aus Norddeutschland.

Die Fusion dreier Sparkassen – ein Erfolgsprojekt

Die Förde Sparkasse stand 2006 vor einer herausfordernden Aufgabe: Drei Sparkassen mit 1400 Mitarbeitern sollten zusammengelegt werden, mit sehr unterschiedlichen Anteilen am neuen Haus: Die Sparkasse Kiel mit 52 Prozent, Kreis Plön mit 27 Prozent und Eckernförde mit 21 Prozent. Die Fusion jedoch sollte gleich-

berechtigt verlaufen – ein schwieriges Unterfangen.

Von den 200 Beteiligten im Projekt hatten viele kaum Projekterfahrung. Außerdem waren im Stabs- und Betriebsbereich alle Positionen dreifach besetzt. Für knapp die Hälfte der Mitarbeiter bedeutete der Umbau einen neuen Arbeitsplatz oder eine neue Aufgabe, neue Kollegen und auch zum großen Teil einen neuen Standort. Dementsprechend angespannt war die Atmosphäre.

Besonders drei Punkte waren erfolgskritisch:

- Erstens hatte jede Sparkasse ihre eigene Geschichte mit ihrer eigenen Unternehmens- und Führungskultur sowie unterschiedlichen Vorgaben zu Zielvereinbarungen, Beurteilungssystemen, Sozialleistungen et cetera.
- Zweitens waren die Standorte eine Herausforderung: Die Stabs- und Betriebsbereiche mussten auf die bisherigen Hauptstellen verteilt werden. Einige Mitarbeiter hatten einen Weg von täglich rund 60 Kilometern zu bewältigen, wohin-

„Obwohl Projektarbeit aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken ist, findet sie bei strategisch wichtigen Projekten wie dem Personalumbau kaum Einsatz.“

gegen es vorher nur ein paar Minuten zu Fuß waren – gerade bei Teilzeitkräften ein heikles Thema.

- Drittens war der zeitliche Rahmen eng getaktet: Die Fusion sollte innerhalb eines Jahres abgewickelt sein.

Die praktische Umsetzung

Größter und wichtigster Stellhebel waren die Führungskräfte: Bevor sie ihre neuen Positionen antraten, gab es Schulungen und die Möglichkeit, sich mit den Veränderungen, eigenen Emotionen und Ängsten auseinander zu setzen – mit der Unterstützung zweier externer Coaches. Dadurch blieb die Handlungsfähigkeit erhalten und den Führungskräften fiel es leichter, Mitarbeitern zur Seite zu stehen und Orientierung zu geben. Sie wurden zum Treiber der Fusion.

Erst dann wurde das eigentliche Fusionsprojekt aufgelegt: Für eine künftige gute Zusammenarbeit sollten keine Prozesse der größten Sparkasse automatisch übernommen, sondern gemeinschaftlich geprüft werden, welche sinnvoll waren. Nicht Unternehmen fusionieren, sondern Menschen. Außerdem wurde in den Teilprojekten darauf geachtet, dass aus jedem Haus ein Verantwortlicher für das jeweilige Thema dabei war, um Wissen weiterzugeben und die besten Prozesse zu finden.

Das hat die Akzeptanz und Identifikation mit den neuen Abläufen erhöht. Zusätzlich wurden interne Trainer und Mitarbeiter zu Prozessbegleitern ausgebildet, die an Projektsitzungen teilnahmen und neben den fachlichen Inhalten auf einen wertschätzenden Umgang miteinander achteten. Größere Konflikte konnten so verhindert werden.

Die Fusion konnte im vorgegebenen Zeitrahmen reibungslos abgewickelt werden. Alle Mitarbeiter standen hinter den Entscheidungen und bilden heute eine feste Einheit. Mitarbeiterbefragungen und -bewertungen zeigen deutlich, wie sehr

sich jeder Einzelne mit der Förde Sparkasse als neuer Arbeitgeber identifiziert.

Empfehlungen für einen erfolgreichen Personalumbau

Steht ein Personalumbau an, trägt die Verantwortung das Topmanagement. An ihm ist es, die Richtung vorzugeben und das Projekt mit höchster Priorität voranzutreiben. Einer der häufigsten Stolpersteine ist es, Führungskräfte nicht entsprechend auf den Umbau vorzubereiten. Denn sie haben den größten Einfluss auf den Prozess, positiv wie negativ! Sind sie emotional überfordert, hat dies fatale Auswirkungen. Vor allem sieben Punkte gilt es in der Praxis zu beachten:

Erstens: transparent kommunizieren. Alle Mitarbeiter sollten frühzeitig über die Veränderungen und konkrete Schritte informiert werden: Welche Teams und Abteilungen müssen umstrukturiert werden? In welchem Zeitraum? Ein wirksames Planungstool ist die Kommunikationsmatrix.

Zweitens: sich umfassend vorbereiten. Gutes Projektmanagement beginnt nicht erst mit dem Kickoff-Meeting, sondern mit einer inhaltlich detaillierten Vorbereitung. Ziele müssen klar formuliert, abgestimmt und geprüft werden: Gibt es Konfliktpotenzial? Beeinflussen sich Ziele gegenseitig? Danach gilt es, die Projektstruktur zu definieren einschließlich der Rollenverteilung.

Drittens: die richtigen Keyplayer auswählen. Entscheidend bei der Wahl des Projektleiters und der Teammitglieder ist die soziale Kompetenz: Können die Verantwortlichen eine gute persönliche Beziehung zu den unterschiedlichen Gruppen aufbauen und diese zielführend managen? Können sie Stellung beziehen und Konflikte moderieren? Fehlende fachliche Kompetenzen können gegebenenfalls durch externe Unterstützung kompensiert werden.

Viertens: ein umfangreiches Stakeholder-Management etablieren. Personalumbau scheitert nicht an fachlichen Punkten, sondern zu 95 Prozent an emotionalen. Eine Person falsch einschätzen, relevante Personen nicht hinzuziehen oder falsch kommunizieren – das sind Problemfelder. Eine umfassende Analyse und Bewertung der wichtigsten Interessensgruppen ist deshalb unerlässlich. Ziel ist, sich über die Interessen, Werte und Einflüsse relevanter Akteure bewusst zu sein – und dies in die Risikoplanung einzubeziehen. Danach lassen sich passende Kommunikationsmaßnahmen planen.

Fünftens: ein ausführliches Risikomanagement betreiben. Auch wenn alles nach Plan läuft, ist es sinnvoll, regelmäßig zu überprüfen, ob sich Risiken für Kosten, Qualität oder Deadlines abzeichnen.

Sechstens: eine Interventions- beziehungsweise Veränderungsarchitektur erstellen. Sie liefert den roten Faden für vorbeugende Maßnahmen und das Projektcontrolling. Die eigentlichen Aufgaben werden aber, wie im Projektmanagement üblich, im Projektstrukturplan mit den einzelnen Arbeitspaketen definiert.

Siebtens: das Projekt auswerten. Zwar zieht jeder Mitarbeiter seine individuellen Schlüsse aus den Erfahrungen, doch die wichtigsten Erkenntnisse zu dokumentieren – was lief gut? Was weniger? – bringt wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Projekte. Und das Unternehmen einen wertvollen Schritt nach vorne.



Autorin
Karin Heinicke,
Abteilungsleiterin Personalmanagement, Förde Sparkasse,
Kiel, karin.heinicke@foerde-sparkasse.de



Autorin
Anja Schauenburg
Geschäftsführerin, Schauenburg. Die Personalumbauer,
Hamburg & Kronshagen,
as@personalumbau.de