

# Die Schnittstelle im Wandel

**PRAXIS.** Das Unternehmen Schaeffler hat für Veränderungsprozesse eine eigene Change-Expertenstelle geschaffen. Dabei spielt HR eine wesentliche Rolle.

Von **Pivi Scamperle** und **Susanne Bohn**

**E**in wichtiger Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen sind Führungskräfte, die mit einer Stimme sprechen und ihren Mitarbeitern vermitteln können, warum die geplante Veränderung nötig ist. Gleichzeitig muss es ihnen gelingen, den Mitarbeitern die Situation nach einer gelungenen Veränderung vor Augen zu führen. Und sie müssen verdeutlichen, was der Wandel für den Einzelnen bedeutet.

Die Quelle für diesen mitarbeiterorientierten Ansatz bei Veränderungsprojekten liegt in einem professionellen

---

Von Anfang an war klar, dass die Konzeption und Implementierung eines Change Managements selbst wie ein Veränderungsprozess behandelt werden musste.

---

HR-Veränderungsmanagement. Das bedeutet: Veränderungen standardisiert implementieren, begleiten und evaluieren sowie Personalmanager und Führungskräfte auf Augenhöhe zusammenarbeiten lassen.

Bedingt durch eine sich ständig wandelnde Marktsituation und he-

rausfordernde Wachstumsziele sind Veränderungen bei der Firma Schaeffler an der Tagesordnung. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Herzogenaurach entwickelt und fertigt Präzisionsprodukte für Automotive – für Maschinen, Anlagen, Kraftfahrzeuge sowie für die Luft- und Raumfahrt. Als Reaktion auf die vielfältigen Veränderungen beschloss das HR-Management im Jahr 2010, professionelle Strukturen für die Umsetzung von Veränderungsprozessen zu schaffen. Eine Expertenstelle für Veränderungsmanagement – als Bindeglied zwischen der Personalabteilung und den Unternehmensbereichen – sollte es HR-Managern ermöglichen, Veränderungsprozesse effektiver zu unterstützen. Das Ziel: Eine mitarbeiter- und wertschöpfungsorientierte Veränderungskultur im Unternehmen etablieren und gleichzeitig die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele professionell unterstützen. Mit dieser Maßgabe rief das Unternehmen den Bereich namens „HR-Veränderungsmanagement“ ins Leben.

## Umfassende Schnittstelle geschaffen

Das HR-Veränderungsmanagement sollte eine Beratungs- und Schnittstellenfunktion zwischen Personalmanagern, Führungskräften und internen beziehungsweise externen Beratern einnehmen. Die Aufgaben wurden dementsprechend mehrdimensional definiert:

- Entwicklung und Implementierung eines Standardablaufs für Veränderungsprozesse im Unternehmen
- Rekrutierung und Pflege eines Pools von Beratern und Coaches, die in Verän-

derungsprozesse eingebunden werden

- Evaluierung der durchgeführten Veränderungsprojekte
- Qualitätssicherung auf allen Ebenen der Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen

Von Beginn an war klar, dass die Konzeption und Implementierung eines Veränderungsmanagements selbst wie ein Veränderungsprozess behandelt werden musste. Es wurde nicht nur eine organisatorisch-funktionale Struktur entworfen, sondern alle Beteiligten mit einbezogen und für die Veränderung sensibilisiert und qualifiziert.

Dabei war Kommunikation auf Augenhöhe das zentrale Motiv und die wesentliche Prämisse: Sowohl Personalmanager als auch Führungskräfte sollten Zugang zum gleichen Know-how erhalten, aber ihrer Rolle gemäß qualifiziert werden. So sollte das Verständnis für den Prozess und die Rolle des jeweils anderen Partners vertieft werden. Ebenso sollten die externen Berater mit den bei Schaeffler verwendeten Tools vertraut sein und ihre Maßnahmen auf die intern festgelegten Erfolgsparameter abstimmen, um ein einheitliches Vorgehen in allen Einzelprozessen zu gewährleisten.

In einem ersten Schritt wurde das Personalmanagement hierarchieübergreifend qualifiziert. Im weiteren Verlauf weitete man die Zielgruppe auf alle Führungskräfte des Unternehmens aus. Verschiedene Seminare wurden konzipiert, die Lerninhalte blieben dabei für alle gleich. Die Teilnehmer lernten aus ihrer jeweiligen Rollenperspektive, wie der Prozess aussehen sollte, in dem



In der Schaeffler-Zentrale in Herzogenaurach gibt es nun eine eigene Change-Stelle.

© SCHAEFFLER

Personalmanager, HR-Veränderungsmanagement und der jeweilige Businessbereich zusammenarbeiten. Darüber hinaus erfahren sie, wie Veränderungsprozesse geplant, begleitet und evaluiert werden können. Daneben lernten sie weiterhin, welche emotionale Wirkung Veränderungsprozesse auf die Mitarbeiter im Unternehmen haben und wie ein mitarbeiterorientiertes Vorgehen aussehen muss.

**Drei Säulen im Change Management: Toolbox, Change Prozess, Evaluation**

Dieses Know-how wurde für eine praxisnahe Nutzung in Form eines Werkzeugkastens, der sogenannten „Toolbox“, aufbereitet. Sie enthält das komprimier-

**ÜBERBLICK**

**Acht Erfolgsfaktoren**

In den Change-Prozessen von Schaeffler orientieren sich die Verantwortlichen an den acht Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse nach John Kotter.

Kotter ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. In seinem Buch „Chaos, Wandel, Führung“ (Originaltitel: „Leading Change“, 1996) identifiziert er acht zentrale Faktoren, von denen der Erfolg von Veränderungsprozessen abhängt.

**Faktor 1:** Ein Gefühl für die Dringlichkeit der Veränderung schaffen und vermitteln.

**Faktor 2:** Eine Führungscoalition aufbauen.

**Faktor 3:** Eine Vision und Strategie für den Veränderungsprozess entwickeln.

**Faktor 4:** Die Vision für den Veränderungsprozess kommunizieren und bekannt machen.

**Faktor 5:** Den Veränderungsprozess auf eine breite Basis stellen.

**Faktor 6:** Kurzfristige Erfolge schaffen.

**Faktor 7:** Erfolge konsolidieren und gleichzeitig weitere Veränderungen initiieren.

**Faktor 8:** Die neuen Ansätze in der (Unternehmens-)Kultur verankern.

*Zukunft in Bewegung*

Technische Hochschule Ingolstadt  
Institut für Akademische Weiterbildung

**Hallo Zukunft!**

**Berufsbegleitender MBA  
HR Management - Business Partner**

Tanken Sie anwendungsorientiertes Wissen für das moderne Personalmanagement!

Profitieren Sie von der engen Verzahnung zwischen Praxis und Theorie!

Beschleunigen Sie Ihre Karriere mit uns!

[www.iaw-in.de](http://www.iaw-in.de)

te Wissen über den standardisierten Veränderungsprozess wie auch über die Qualifizierungsseminare. Sie ist für die Seminarteilnehmer im Intranet freigeschaltet und bildet so das Kerninstrument bei der professionellen Umsetzung aller Veränderungsprojekte. Als Nachschlagewerk, Leitfaden und Anleitung führt sie die Prozessbeteiligten durch alle Phasen des Veränderungsprozesses. Mit der Toolbox erhalten HR-Manager, Führungskräfte und Berater einen gleichberechtigten Wissenszugang, der zugleich die Methodenkompetenz bei allen Prozesspartnern sichert. Die Toolbox ist eine der drei tragenden Säulen des Veränderungsmanagementprozesses bei Schaeffler. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Einheitlichkeit und zum nachhaltigen Erfolg der Projekte.

Die zweite Säule – der standardisierte Veränderungsprozess (siehe unten) – regelt die Zusammenarbeit zwischen Beratern, HR-Managern, Führungskräften und HR-Veränderungsmanagement in einem vorgegebenen Ablauf. Zu Beginn steht die Auftragsklärung zwischen Führungskraft, HR-Manager und HR-Veränderungsmanagement. Sie umfasst die Klärung von Ziel- und Nutzenaspekten,

personelle und zeitliche Ressourcen, definiert den Kreis der Betroffenen und legt Meilensteine fest. Danach erstellt das HR-Veränderungsmanagement ein Konzept zur Vorgehensweise mit Beraterempfehlung und Kostenschätzung. Führungskraft und Berater entwickeln dann gemeinsam einen adäquaten Maßnahmenplan und überprüfen den Veränderungsfortschritt. Nach Abschluss des Veränderungsprojekts evaluieren das HR-Veränderungsmanagement, Berater und Führungskraft gemeinsam alle Komponenten des Prozesses: die Einzelmaßnahmen, den Beratungsprozess und den Berater selbst. Heute ist der Prozess im Personalmanagement gut etabliert. Bei Bekanntwerden eines Veränderungsprojekts wenden sich alle Personalmanager an das HR-Veränderungsmanagement. Der HR-Veränderungsmanager erfasst so die laufenden Veränderungsprojekte zentral und überprüft die Prozessqualität. Diese Evaluation bildet die dritte Säule des HR-Veränderungsmanagements.

**Sicherheit und Akzeptanz durch Controlling**

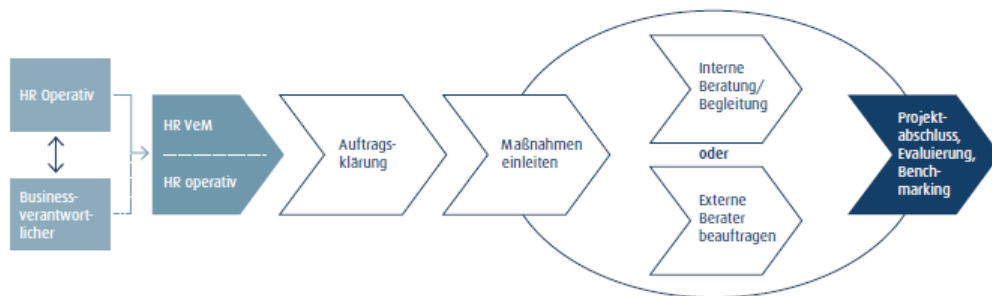
Das Controlling führt zu einer großen Prozesssicherheit und hat maßgeblich

**HR-Veränderungsmanager und Business arbeiten nicht nur in operativen Fragen zusammen: Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung gehören auch dazu.**

dazu beigetragen, dass die Führungskräfte den Prozess akzeptieren. Um zu identifizieren, an welchen Stellen es im Prozess zu Schwierigkeiten kommen kann, orientieren sich die Verantwortlichen bei Schaeffler an den acht Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse nach Professor John Kotter von der Harvard Business School, die auf Seite 63 zusammengefasst sind. In der Praxis hilft den Führungskräften ein Spinnendiagramm, das die Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess visualisiert. Mithilfe dieses Diagramms erhalten die Führungskräfte deutliche Hinweise, worauf sie sich im weiteren Verlauf des Prozesses fokussieren sollten.

Alle Veränderungsmaßnahmen werden standardisiert evaluiert, und die Ergebnisse der Auswertung fließen kontinuierlich wieder in den Prozess zurück,

**DER VERÄNDERUNGSPROZESS**



Der Veränderungsprozess ist die zweite Säule des Change Managements bei Schaeffler. Der HR-Veränderungsmanager (HR VeM)

steuert den Prozess von der Auftragsklärung über die Durchführung der Maßnahmen bis hin zur abschließenden Evaluierung.



sodass Verbesserungen sofort in die nachfolgenden Prozessschritte einfließen.

Über 300 Veränderungsprojekte hat Schaeffler – national und international in allen Unternehmensbereichen – seit 2011 nach diesem Verfahren umgesetzt. Die Führungskräfte schätzen die strukturierte und damit effizientere Vorgehensweise und die kompetente Beratung, die das HR-Veränderungsmanagement zusammen mit den HR-Managern bietet.

Der neue Ablauf macht es möglich, Veränderungsprozesse schneller zu identifizieren als zuvor. Zudem geben die Führungskräfte diese frühzeitig im Personalmanagement bekannt.

Die Kooperation mit dem HR-Veränderungsmanagement beschränkt sich dabei nicht nur auf das operative Feld: Erfahrungsaustausch, Bedarfsabfragen sowie kollegiale Beratung und persönliche Begleitung sind fester Bestandteil der gemeinsamen Arbeit.

### Ausweitung des Prozesses auf die internationalen Standorte

Nachdem Schaeffler den Veränderungsmanagementprozess erfolgreich an allen deutschen Standorten etabliert hat, folgt nun die Ausrichtung auf die internationalen Standorte. So wird das HR-Veränderungsmanagement inzwischen als Partner beim Aufbau von Spiegelor-

ganisationen beispielsweise in den USA und Asien angefragt. Für die Zukunft bedeutet dies, ein globales Netzwerk zu knüpfen, um Veränderungsmanagement zwar einheitlich, aber zugleich standortkonform im gesamten Unternehmen zu etablieren. ■



**PIVI SCAMPERLE** verantwortet seit 2010 das HR-Veränderungsmanagement bei Schaeffler.



**SUSANNE BOHN** ist Inhaberin der Unternehmensberatung Susanne Bohn Leadership Competence.