

Talente

Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER
[fachkraefte.region-stuttgart.de/
 talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche

Matthias Hangst



Dr. Walter Rogg
 Geschäftsführer
 der WRS



Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
 Leiterin Geschäftsbereich
 Fachkräfte der WRS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

sich ausgerechnet dann, wenn die Geschäfte gut laufen, auf grundlegende Veränderungen einzulassen, klingt paradox. Für den verstorbenen Change-Experten Peter Kruse galt aber genau dies als unverzichtbare Voraussetzung für Innovation und Weiterentwicklung. Statt nur auf den Druck der Märkte zu reagieren, empfahl er Firmen, sich selbstbestimmt weiterzuentwickeln – und zwar genau dann, wenn sie gerade besonders erfolgreich seien. Gleichzeitig plädierte er dafür, nach jedem Entwicklungsschritt wieder nach neuer Stabilität zu streben. Denn in ständiger Unsicherheit könnten Menschen keine Hochleistung erbringen und Unternehmen auch nicht wirklich Geld verdienen.

Immer wieder Neues zu wagen, stellt den Erfolg allerdings keineswegs sicher. Das wusste schon der Physiker Georg Christoph Lichtenberg: „Es muss anders werden, wenn es gut werden soll“, schrieb er vor mehr als 200 Jahren in eines seiner berühmten Sudelbücher und verwies gleichzeitig auf das Veränderungsrisiko: „Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird.“ Für erfolgreiche Unternehmer geht es seit jeher darum, sich diesem „Schmerz des Übergangs“ auszusetzen und immer wieder aufs Neue Widerstände, Unzufriedenheit und Leistungseinbußen auszuhalten, ohne die Garantie zu haben, was am Ende dabei herauskommt.

Wer sich stattdessen lieber auf altbewährte Erfolgsmuster verlässt, kann seine Wettbewerbsfähigkeit riskieren. Dies musste jüngst auch unsere Fußball-Nationalelf erfahren, die sich so vom Weltmeister zum Tabellenletzten der WM-Vorrunde entwickelte. Ganz anders machen es die Praxisbeispiele, die wir Ihnen auf den folgenden Seiten vorstellen. Mutig und vorausschauend haben sie Veränderungsprozesse angestoßen, die auch für andere Vorbild sein können.

Walter Rogg, Sabine Stützle-Leinmüller

Was es braucht, damit Wandel gelingt

Gegenwärtig beschäftigen sich viele Führungsetagen damit, wie ihre Organisationen agiler werden können. Sich schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen, gilt als Voraussetzung, um die Folgen des digitalen Wandels zu bewältigen. Dafür notwendige Strukturen und eine entsprechende Arbeitskultur einzuführen, braucht jedoch Zeit. Und auch nicht alle Bereiche profitieren gleichermaßen von mehr Agilität. Unternehmen sollten deshalb differenziert vorgehen und genau prüfen, ob und in welchen Bereichen sie sich agiler aufstellen wollen.

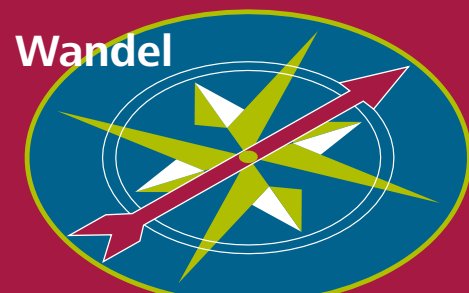
Schon immer sind Firmen mit Wandel konfrontiert – die Fähigkeit, damit umzugehen, ist eine essenzielle Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. In den letzten Jahren ist das Thema aber besonders aktuell geworden, denn die Digitalisierung hat nicht nur die Veränderungsgeschwindigkeit rapide erhöht, ihre Auswirkungen sind oft auch sehr tief greifend. Viele halten Agilität für den zentralen Erfolgsfaktor, um wettbewerbsfähig zu bleiben und am Markt zu überleben. Der Begriff Agilität ist allerdings nicht exakt definiert. In der Praxis sind agile Unternehmen durch schlanke, flexible und vernetzte Strukturen charakterisiert, die sich am Kundennutzen orientieren und frühzeitig auf Marktentwicklungen reagieren. Ihre Beschäftigten arbeiten bereichsübergreifend zusammen und organisieren sich in Teams weitestgehend selbst.

Treiber von Veränderungen können von außen oder von innen kommen

Ob dieses Modell für den eigenen Betrieb oder einzelne Bereiche passt, hängt davon ab, mit welchen Veränderungen man es zu tun hat. Der Anstoß zum Wandel muss zu-

Schwerpunkt

Wandel



dem nicht zwingend in der Umwelt liegen. Veränderungen innerhalb der Organisation, wie beispielsweise der zunehmende Wunsch der Belegschaft nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, können ebenso dazu führen, dass sich ein Unternehmen anpassen muss.

Bei der Frage, wie grundlegend eine Veränderung sein sollte, hilft die folgende Unterscheidung: Handelt es sich um einen Wandel erster Ordnung, bei dem sich ein Markt nur teilweise verändert und sich bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen fortlaufend weiterentwickeln? Dann können klassische Strukturen durchaus den richtigen Rahmen bieten und es geht vor allem darum, das Bewährte weiter zu verbessern. Oder geht es um disruptive Innovationen, die bestehende Technologien oder Produkte vollständig verdrängen und die Branche vielleicht sogar zu neuen Geschäftsmodellen zwingen? Letzteres wäre ein Wandel zweiter Ordnung, der immer auch bedeutet, dass sich die Erfolgsfaktoren für Unternehmen verändern. In einem solchen Fall muss es sich nicht nur umorganisieren, sondern damit anfangen, ganz neu zu denken, wenn es überleben will. Agile Arbeitsorganisation kann dafür geeignete Anhaltspunkte liefern. ▷

▷ Veränderungsprozesse erfordern ein ganzheitliches Verständnis

Damit die Transformation zur agilen Organisation gelingt, ist es wichtig, mehrdimensional vorzugehen. Sich also nicht nur auf die Schaffung neuer, vernetzter Strukturen und Prozesse zu beschränken, sondern letztendlich die gesamte Unternehmens- und Führungskultur auf den Prüfstand zu stellen. Welche grundlegenden Werte die bisherige Zusammenarbeit eines Betriebes prägen, beeinflusst in hohem Maße, ob das Unternehmen tatsächlich reif ist für mehr Agilität. Denn Organisationsdesign und Arbeitsverständnis der Mitarbeiter müssen zueinander passen, wenn es funktionieren soll. Es kann deshalb notwendig sein, bei der Belegschaft zunächst eine gemeinsame Grundhaltung zu schaffen, beispielsweise eine Vertrauens- und Transparenzkultur, bevor konkrete Veränderungsprojekte gestartet werden können.

Ob der Change-Prozess zum Erfolg führt, ist nicht nur von den inhaltlichen Veränderungen abhängig. Auch die Art und Weise, wie die Veränderung organisiert wird, spielt eine wichtige Rolle – Geschäftsführung, Führungskräfte und HR sind hier gleichermaßen gefragt. Mitarbeiter wollen informiert und einbezogen werden, sie wollen das Gefühl haben, dass sie mit ihren Bedenken ernst genommen werden



Freedomz/fotolia.com

und vor allem auch den Sinn einer Veränderung verstehen – nur dann werden sie das Ergebnis als positiv und gerecht beurteilen. Wichtig ist zudem, sie in den neuen, agilen Instrumenten und Tools umfassend zu schulen und ihnen bei Problemen und Konflikten beratend zur Seite zu stehen.

Stabile Kernprozesse sind das Gegengewicht zum Wandel

Doch selbst wenn sehr viel in Schulungen und Trainings investiert wird, gibt es die agile Kultur nicht von heute auf morgen. Das Gelernte muss im Alltag eingeübt, getestet und manches auch wieder verworfen werden. Der Weg zur agilen Organisation ist kein 100-Meter-Lauf, sondern eher ein Gelände-Parcours, der auch mal Pausen, Umwege und vor allem einiges an Ausdauer erfordert. Möglicherweise

befindet sich auch nur ein Teil der Mitarbeiter im agilen Trainingslager, weil manche Bereiche gar nicht dafür vorgesehen sind. Sie sind stattdessen dabei, das Kerngeschäft voranzubringen, das als stabiles Gegengewicht zu den agilen Organisationseinheiten eine bedeutende Rolle spielt.

Agilität ist demnach kein Allheilmittel. Sie passt nicht zu jedem Betrieb und ist nicht auf jede Herausforderung die richtige Antwort. Und auch innerhalb einer Firma ist die Notwendigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, oft unterschiedlich stark ausgeprägt. In der Praxis gibt es deshalb klassische und agile Strukturen nebeneinander – jedes Unternehmen sollte sorgfältig für sich ausloten, welches Mischungsverhältnis zu seinen Rahmenbedingungen passt.



WRS vernetzt

Transformationsbündnis Automobilwirtschaft Region Stuttgart gegründet

Die Automobilindustrie in der Region Stuttgart steht gegenwärtig unter starkem Veränderungsdruck. Digitalisierung, Car-Sharing und vernetzte Fahrzeuge lassen neue Geschäftsmodelle entstehen. Die zunehmende Bedeutung von Elektroantrieben und die Entwicklungen hin zum autonomen Fahren haben drastische Auswirkungen. Um die daraus resultierenden Herausforderungen zu meistern, haben sich die Akteure des Automobilclusters Region Stuttgart mit Vertretern aus Politik, den Wirtschaftsverbänden, der Gewerkschaften und der Arbeitsverwaltung zusammengeschlossen und auf Einladung

der WRS 2018 das „Transformationsbündnis Automobilwirtschaft Region Stuttgart“ gegründet.

Das Bündnis soll insbesondere entlang der Wertschöpfungskette der Automobilwirtschaft notwendige Transformations- und Anpassungsprozesse unterstützen. Im Fokus stehen vor allem die Beschäftigung und Qualifikation der Mitarbeiter in KMU. Das Bündnis dient als Austauschplattform, auf der die Partner ihr vorhandenes Wissen einbringen und gemeinsam weiterentwickeln können. In persönlichen Gesprächen sowie in Hearings mit den



WRS/Ferdinando Iannone

institutionellen Partnern und betroffenen Firmen sollen relevante Themen diskutiert und bearbeitet sowie konkrete Maßnahmen und Projekte initiiert werden.

**Interessierte Firmen erhalten weitere Infos bei
Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de**



„Mehr Agilität ist nicht automatisch besser“

Organisationen brauchen die Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, wenn sie überleben wollen. Wie gut den Firmen dies gelingt und wie sie agiler werden können, ist ein Schwerpunkt der Forschungsarbeit von Professor Stephan Fischer. Der HR-Experte begleitet die Professur für Personalmanagement und Organisationsberatung der Hochschule Pforzheim. Er untersucht die Bedingungen und Grenzen von Agilität und geht auch der Frage nach, wie sich die digitale Transformation auf das Personalmanagement auswirkt. Im Gespräch mit ihm wollten wir wissen, wie wichtig Agilität tatsächlich ist und ob es auch ein Zuviel davon geben kann.

Talente: Herr Prof. Dr. Fischer, Sie beschäftigen sich seit Langem mit Veränderungsprozessen in Organisationen. Wie schaffen es Firmen, sich erfolgreich zu verändern?

Prof. Dr. Stephan Fischer: Der erste Schritt besteht immer darin, Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und ihre Relevanz für den eigenen Betrieb zu bewerten. Dazu müssen die Firmen ihre Umwelt sehr genau beobachten und sollten auch interne Entwicklungen, wie beispielweise ein Wertewandel bei den Beschäftigten, auf dem Schirm haben. Zur Transformationskompetenz gehört es zudem, möglichst schnell und angemessen zu reagieren, und sich von negativen Auswirkungen zügig zu erholen. Die passende Antwort ist immer abhängig davon, wie tief greifend ein Unternehmen von den gegenwärtigen Veränderungen betroffen ist. Ein innovativer Wandel, bei dem sich bestehende Produkte oder Technologien weiterentwickeln, erfordert andere Maßnahmen als disruptive Veränderungen, die ganze Geschäftsmodelle einer Branche auf den Kopf stellen.

Agilität ist also nicht immer die passende Antwort auf die Herausforderungen, die sich durch die Digitalisierung ergeben?

Nicht generell. Zwar sollten viele Betriebe tatsächlich agiler werden und sich beispielsweise fragen, wie sie veränderten Kundenanforderungen besser gerecht werden können. Aber nicht alle Branchen sind gleichermaßen von der Digitalisierung betroffen. Wie viel Agilität zu einem Betrieb passt, hängt auch nicht nur von den Marktanforderungen ab, sondern wird ebenso von seinen Werten oder der gelebten Führungskultur beeinflusst. Oft muss sich zunächst die Kultur verändern, bevor agilere Strukturen geschaffen werden können. Es nützt beispielsweise

wenig, flexible Projektstrukturen einzuführen, wenn der Abteilungsleiter nach wie vor bei allem das letzte Wort hat. Und auch innerhalb eines Unternehmens kann der Bedarf ganz unterschiedlich sein. So sind Bereiche wie die Buchhaltung naturgemäß einer geringeren Veränderungsdynamik ausgesetzt. Mehr Agilität ist also nicht automatisch besser.

Ein Unternehmen kann zugleich klassisch und agil aufgestellt sein?

Unter dem Stichwort duales Betriebssystem fordern Veränderungsexperten wie der Harvard-Professor John Kotter sogar ausdrücklich das Nebeneinander beider Organisationsformen. Sie plädieren für Ambidextrie, was bedeutet, dass einerseits agile Netzwerkstrukturen aufgebaut werden, in denen Innovationen entstehen, und andererseits das Tagesgeschäft mit etablierten Prozessen und Hierarchien weitergeführt wird. Das geht letztendlich auch gar nicht anders, denn die Transformation zum agilen Unternehmen funktioniert ja nicht von heute auf morgen. Und im klassischen Kerngeschäft wird, zumindest zu Beginn einer Transformation, auch noch ein Großteil der Umsätze gemacht. Es kommt also immer darauf an, die richtige Mischung aus beidem zu finden.

Wie kann ein Unternehmen konkret vorgehen, um agiler zu werden?

Eine agile Transformation muss immer ganzheitlich erfolgen, damit sie gelingt. Sechs wesentliche Dimensionen beschreibt zum Beispiel das Trafo-Modell der Beratungsfirma HR pioneers, bei der ich wissenschaftlicher Beirat bin: Es braucht eine Vision, an der sich alle orientieren, Strukturen und Prozesse müssen neu definiert werden und die Rollen der Führungskräfte ändern sich maßgeblich.



Prof. Dr. Stephan Fischer

Kontakt

Prof. Dr. Stephan Fischer
Studiendekan Human Resources
Management (MSc)
Direktor Institut für Personalforschung
Telefon 07231 28-6383
stephan.fischer@hs-pforzheim.de

Hochschule Pforzheim
Human Resources Competence Center
Tiefenbronner Straße 65
75175 Pforzheim
www.hs-pforzheim.de

Betroffen sind auch Personalinstrumente wie Karriere- und Vergütungsmodelle, die entsprechend angepasst werden müssen. Vor allem kommt es aber darauf an, eine Veränderungskultur zu etablieren, die auf Vertrauen und Transparenz basiert. Damit die gesamte Organisation in den Change-Prozess eingebunden ist, plädiere ich dafür, Transformation Center einzurichten, in denen die Kompetenzen von Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung gebündelt werden.

Was bedeutet das für das Rollenverständnis der HR-Experten?

Die Personalabteilung hat in agilen Prozessen vielfältige Aufgaben. Es geht vor allem darum, die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte für die neuen Arbeitsformen zu befähigen und sozusagen als Transformations-Enabler zu fungieren. Das beinhaltet zum Beispiel, über den Veränderungsprozess aufzuklären, die Einführung agiler Methoden zu begleiten oder bei Raum- und Arbeitsplatzfragen zu beraten. Besonders wichtig ist es, mit passenden Maßnahmen den Kulturwandel zu fördern und die Führungskräfte in ihren neuen Rollen zu begleiten. Nicht zuletzt hat das HR auch eine Vorbildfunktion, indem es beispielsweise die geforderte Transparenz und Vertrauenskultur selbst vorlebt.

Traditionell und agil: Die Allianz kombiniert das Beste aus beiden Welten

Für die Allianz-Versicherung wird der Wettbewerb zwischenzeitlich von der Digitalisierung bestimmt. Sie muss technologisch Schritt halten, Lösungen für ein verändertes Kundenverhalten finden und neue Formen der Zusammenarbeit etablieren. Um seinen Kunden das bestmögliche Serviceerlebnis zu bieten, trainiert das Unternehmen die Belegschaft in agilen Methoden und setzt gleichzeitig darauf, bewährte Prozesse und Strukturen in seine Zukunftskonzepte zu integrieren.

Erika Kovacs ist Product Owner für Altersvorsorge Bestandskundenservices im Agile Training Center (ATC) in Stuttgart. In der Stuttgarter Silberburgstraße entwickelt die Wirtschaftsinformatikerin gemeinsam mit Softwareentwicklern, UX-Designern und Versicherungsexperten digitale Produkte und Services, die künftig die klassische Beratung der Allianz-Vermittler perfekt ergänzen und so den Kunden einen umfassenden Service bieten sollen. Dabei trainieren und testen die Mitarbeiter agile Arbeitsformen, um ihre Erfahrungen anschließend in die Hauptverwaltung zu übertragen.

Zukunft im Testbetrieb

Das Team von Erika Kovacs arbeitet in der Co-Location – wo alle zusammensitzen, die direkt an einem Thema beteiligt sind. Wie sie ihre Aufgaben lösen, organisieren die Teammitglieder weitgehend selbst. Ansage ist: Unternehmerisch denken und handeln, Experimente zulassen und vor allem die Kunden in die Entwicklung einbeziehen. Insgesamt arbeiten 80 Experten an sechs verschiedenen Projekten im ATC. Es herrscht Start-up-Atmosphäre. Die Teams pitchten beim Management um ihre Budgets und legen alle 100 Tage Rechenschaft darüber ab, wo sie stehen. Zum Konzept gehören die Fokussierung auf ein Thema, tägliche kurze Teammeetings sowie Pair-Programming, bei dem immer zwei Softwareexperten gemeinsam entwickeln. In ihrer Rolle als Product Owner ist Erika Kovacs ständig im Kontakt mit den Kunden, aber auch mit internen Fachbereichen und dem Vorstand, ein Scrum-Master steuert die methodische Zusammenarbeit des Teams. Um den Austausch zwischen der traditionellen und der neuen Allianz-Welt zu fördern, wurde die agile Einheit bewusst nur wenige Laufminuten entfernt von der Hauptverwaltung eingerichtet.

Unter den ATC-Mitarbeitern sind auch Experten für Kundenportale und Verkaufsprozesse von Dr. Sören Kupke. Der Fachbereichsleiter will möglichst bald alle Mitarbeiter seiner vier Referate in agilen Arbeitsweisen fit machen. Im nächsten Schritt sollen dann alle 300 Kollegen aus dem Umfeld der Digitalisierung in Projektteams zusammensitzen. Dazu wurde auch in der Hauptverwaltung eine erste Co-Location-Fläche geschaffen. Das geht nicht nur mit räumlichen, sondern auch mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen einher: Telefonate und Dokumentenablage werden künftig nur noch digital organisiert, die Referats- und Fachbereichsleiter sitzen direkt bei ihren Mitarbeitern. Ein Teil der Verantwortung wurde in die Teams verlagert und beispielsweise auf die neu eingeführten Product Owner übertragen. Die Führungskräfte konzentrieren sich verstärkt auf die Steuerung der Ressourcen und darauf, den Teams beste Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zu schaffen.

Traditionelle Einheiten und neue Arbeitsformen existieren nebeneinander

Dass solche Veränderungen die Belegschaft beschäftigen, ist dem Allianz-Management bewusst – langjährige Mitarbeiter haben schließlich über Jahrzehnte andere Arbeitsweisen gelernt. Sören Kupke setzt deshalb



Dr. Sören Kupke, Fachbereichsleiter Kunden-Portale und Verkaufsprozesse

» *Für unsere digitale Transformation gibt es keinen Masterplan. Wir müssen schlichtweg gemeinsam ausprobieren, gegebenenfalls nachsteuern und manches auch wieder verwerfen. Es braucht einen mutigen Schritt, selbst wenn dieser zunächst zu einer gewissen Unzufriedenheit führt. Trotzdem werden wir sensibel vorgehen und den Change-Prozess nicht übertreiben.*



Gerhard Ruf, Referat Talent- und Changemanagement

» *Damit aus vielen Einzelprojekten eine Erfolgsgeschichte wird, fungiert das Personalressort als wichtiger Wegbegleiter. Wir unterstützen individuell, beispielsweise beim Start neuer Projektteams, in den Reviews oder bei Konflikten. Auch Einzel- und Gruppen-Coachings für die verschiedenen Führungsrollen gehören zum Angebot. Um den Kulturwandel voranzubringen, beraten wir das Management bei der Change-Kommunikation und fördern mit regelmäßigen Dialogformaten den Austausch zwischen allen Betroffenen.*

auf intensive Kommunikation mit seinem Team. Er zeigt auf, wo der Weg hinführen soll und vermittelt immer wieder auch den Sinn der Veränderungen. Vorbehalte nimmt der Digitalisierungsexperte sehr ernst und sucht gemeinsam mit den Mitarbeitern nach einer guten Lösung für mögliche Schwachstellen.

Die Allianz pflegt bewusst ein Nebeneinander verschiedener Organisationsformen und ist in Bereichen ohne direkte Kundenchnittstelle nach wie vor nach der klassischen Arbeitsweise organisiert. Langfristig geht es nicht darum, alles über Bord zu werfen, sondern die bestmögliche Organisationsform für jedes Thema zu finden. Impulse für Veränderungen kommen in der Regel aus den Fachressorts – um die Mitarbeitersicht zu berücksichtigen, sitzen immer auch betroffene Teammitglieder und der Betriebsrat mit am Tisch.

Kontakt

Allianz Deutschland AG
Reinsburgstraße 19
70178 Stuttgart
www.allianz.de

Ansprechpartner
Gerhard Ruf
Referat Talent- und Changemanagement
Telefon 0711 663 29 55
gerhard.ruf@allianz.de

Vom IQ zum WeQ: „Komplexität und Geschwindigkeit des Wandels können wir nur im Team beherrschen“

Als Sondermaschinenbauer ist es Jürgen Holz gewohnt, sich ständig auf neue Anforderungen seiner Kunden einzustellen. Der Ingenieur ist Geschäftsführer der Holz automation in Backnang. Um sich auf die Smart Industry vorzubereiten, hat er jetzt auch in seinem eigenen Betrieb tief greifende Veränderungen angestoßen und die Zusammenarbeit neu organisiert. In sich selbst steuernden Teams sollen künftig jeder seiner 70 Mitarbeiter und die 11 Auszubildenden aktiv mitgestalten, wohin sich das Unternehmen entwickelt.

Maschinen sind nicht nur das Geschäft von Jürgen Holz, sondern auch seine große Leidenschaft. Wenn der technikbegeisterte Unternehmer darüber spricht, wie rasant sich Rechnerleistungen, Datenmengen und die Fähigkeiten von Robotern zukünftig verändern werden, mischen sich Respekt vor dem Wandel mit der Lust, dabei maßgeblich mitzumischen. Das Spezialgebiet von Holz ist die Automatisierung – Maschinen, die untereinander kommunizieren sind heute bereits Standard. Künftig werden sich ganze Fabriken selbst organisieren. Der Firmenchef ist sicher: „Als einzelner Mensch lässt sich die wachsende Komplexität schon bald nicht mehr beherrschen.“



HOLZ automation GmbH

Dipl.-Ing. Jürgen Holz,
Geschäftsführer

» *Den wachsenden Herausforderungen unserer Branche werden wir nur gerecht, wenn wir gemeinsam nach Lösungen suchen – in interdisziplinären Teams, die sich selbstgesteuert organisieren und weiterentwickeln. Denn die Intelligenz einer Gruppe ist weit höher als die des Einzelnen. Um langfristig herausragende Ergebnisse zu erzielen, müssen wir deshalb diese Teamkompetenz im ganzen Unternehmen zu etablieren. Durch den intensiveren Austausch untereinander werden sich auch die einzelnen Mitarbeiter schneller entwickeln als bisher.«*

Er setzt deshalb auf die Intelligenz des Schwarms und will seine Belegschaft bei allen wichtigen Weichenstellungen mit ins Boot holen. „Vom IQ zum WeQ“ bringt er seine Vision auf den Punkt.

Von der klassischen Pyramide zur flexiblen Organisation

Erste Schritte hat er bereits gemacht: Die Firmenstruktur lässt sich heute als Organigramm-Rad visualisieren, dessen stabile Achse die Unternehmenswerte bilden. Drum herum sind flexible, untereinander eng vernetzte Organisationseinheiten entstanden, die sich an den Kernprozessen Vertrieb, Projektleitung, Technologie, Einkauf, Fertigung und Montage orientieren. Auftragsabhängig bilden sich daraus flexible Projektteams, in denen Mitarbeiter in immer wieder neuen Konstellationen zusammenarbeiten. Um zwischen Konstruktion, Elektroplanung und IT übliche Reibungsverluste zu verhindern, werden diese von einem verantwortlichen Mitarbeiter in einer neu gegründeten Technologie-Abteilung gemeinsam gesteuert. Wichtige Entscheidungen trifft Jürgen Holz demokratisch in einem sogenannten Kernteam, zu dem seine Frau Stephanie und fünf weitere Mitarbeiter gehören. Das alles soll dazu dienen, effizienter zu werden, Entwicklungen aus den Teams heraus anzustoßen und die fachlichen Ressourcen der Einzelnen bestmöglich zu nutzen.

„Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, reicht das aber nicht aus“, ist Holz sicher. Langfristig will er seinen Betrieb als „Team of Teams“ organisieren, in dem jeder einzelne Mitarbeiter erkennt, wo es Veränderungsbedarf gibt und seinen speziellen Blickwinkel in die Unternehmensentwicklung einbringt. Um seine Belegschaft dahingehend zu befähigen, informiert er sie alle zwei Monate ausführlich, beispielsweise über neue Aufträge, die Finanzen oder anstehende Entscheidungen. Gleichzeitig hat er einen umfangreichen Teaming-Prozess gestartet, der die Kooperations- und Veränderungskompetenz der Mitarbeiter fördert. Er besteht aus fünf aufeinander aufbauenden Workshops, die alle Teams durchlaufen. Hier lernen die überwiegend technisch ausgebildeten Fachleute nicht nur, wie unterschiedliche Persönlichkeitstypen noch professioneller zusammenarbeiten können. Ziel ist, sich entwickelnde, agile Teams zu schaffen, die das Silodenken



HOLZ automation GmbH

Stephanie Holz,
Personalmanagement

» *Wir haben uns umfassend Gedanken darüber gemacht, wie sich optimale Räumlichkeiten gestalten lassen, die zu uns passen. Die älteren Betriebsgebäude und ein Neubau verbinden heute traditionelle Substanz mit modernem Design und stehen damit symbolisch für die Philosophie des Unternehmens. Mit künftigen Erweiterungen wollen wir vor allem Zonen schaffen, in denen sich die Mitarbeiter noch besser untereinander abstimmen, aber auch gemeinsam kochen und feiern können.«*

verlassen haben, gemeinsam lernen und die Probleme dort lösen, wo sie auftauchen.

Enge Beziehungen und visionäre Ideen sind Eckpfeiler der Firmenkultur

Auf der persönlichen Ebene haben die Beziehungen untereinander bei Holz schon immer sehr gut funktioniert. Dass die positive und familiäre Atmosphäre weiterhin eine prägende Rolle spielen wird, dafür sorgt neben den Mitarbeitern Stephanie Holz. Die Frau des Geschäftsführers kümmert sich darum, dass das Miteinander klappt und sich die Beschäftigten im Unternehmen wohlfühlen. Auch der fachliche Austausch soll in der Zukunft noch enger und flexibler werden – und zwar selbst dann, wenn das Unternehmen weiter wächst.

Kontakt

HOLZ automation GmbH
Donaustraße 23, 71522 Backnang
www.holz-automation.de

Ansprechpartner
Dipl.-Ing. Jürgen Holz, Geschäftsführer
juergen.holz@holz-automation.de
Stephanie Holz, Personalmanagement
stephanie.holz@holz-automation.de
Telefon 07191 34 32-0

Förderprogramme für eine erfolgreiche Personalpolitik

Mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) unterstützen das baden-württembergische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bei der Umsetzung einer zukunftsgerechten und mitarbeiterorientierten Personalpolitik. Ziel ist, kleinere Unternehmen fit für den Strukturwandel und die Digitalisierung zu machen und in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Gefördert werden insbesondere Maßnahmen zur Fachkräftesicherung.

Förderprogramm Coaching für kleine und mittlere Unternehmen

Gefördert wird Coaching zur Fachkräftesicherung, in Höhe von maximal 800 Euro pro Tag mit bis zu 400 Euro Zuschuss, für insgesamt 15 Beratungstage, maximaler Zuschuss: 6.000 Euro

Für Unternehmen mit 10–249 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen Euro Jahresumsatz

esf-bw.de/esf/index.php?id=500

Förderprogramm unternehmensWert: Mensch

Gefördert wird Prozessberatung für die Personalarbeit, in Höhe von maximal 1.000 Euro pro Tag mit bis zu 80 Prozent der Beratungskosten, für insgesamt 10 Beratungstage; kostenlose Erstberatung

Für Kleinbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten

unternehmens-wert-mensch.de

Förderprogramm unternehmensWert: Mensch plus

Gefördert wird Beratung, um die digitale Transformation zu gestalten und in Lern- und Experimentierräumen zu erproben, mit bis zu 80 Prozent der Beratungskosten, für insgesamt 12 Beratungstage; kostenlose Erstberatung

Für KMU mit bis zu 249 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen Euro Jahresumsatz

unternehmens-wert-mensch.de/uwm-plus

Infopool

Wirtschaftsforum Baden-Württemberg „Digitale Zukunft – chancenreich und chancengleich“

Welche Auswirkungen haben digitale Transformation und Kulturwandel auf die Menschen sowie Kompetenz-, Führungs- und Organisationskonzepte? Welche Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich daraus für Chancengleichheit und Vielfalt in Organisationen? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des kostenlosen Kongresses, der am 5. Oktober 2018, 9:00 bis 16:30 Uhr im Haus der Wirtschaft in Stuttgart stattfindet.

Das 2. Wirtschaftsforum wird von einer Messe flankiert, bei der digitale oder interaktive Praxislösungen für eine moderne Arbeitswelt ausprobiert werden können. Weitere Informationen dazu gibt es unter wm.baden-wuerttemberg.de, Suchbegriff „Wirtschaftsforum“.

Talente-Forum Wandel

Am 20. September 2018 lädt die WRS alle Interessierten dazu ein, das Thema der aktuellen Ausgabe weiter zu vertiefen. In bekannter Manier bietet das Forum Vorträge, Gelegenheit zur Diskussion und Zeit zum persönlichen Austausch mit dem Change-Management-Experten Prof. Dr. Stephan

Fischer sowie den Vertretern der beiden Praxisbeispiele. Es findet ab 14:00 Uhr im „Das Gutbrod“, Friedrichstraße 10 in Stuttgart statt. Anmeldung bis zum 13. September 2018 unter wrs.region-stuttgart.de/talenteforum-wandel



Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und der sechs Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeber

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10
70174 Stuttgart

Geschäftsführer
Dr. Walter Rogg

wrs.region-stuttgart.de
fachkraefte.region-stuttgart.de

Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Telefon 0711 2 28 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

Redaktion

Leitung:
Kathrin Limbacher
Telefon 0711 2 28 35-28
kathrin.limbacher@region-stuttgart.de

Text:
Monika Nill
Telefon 0711 60 19 39-05
hainzl.nill@t-online.de

Gestaltung

www.projektgruppe.de

Nächste Ausgabe
Oktober 2018

Abonnement/Abbestellung

fachkraefte.region-stuttgart.de/talente

Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel
www.fsc.org



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**