



28.09.09

HR-TAGUNG-09 am 24. September 09 **Führung in bewegten Zeiten**

Rund 150 TeilnehmerInnen tauschten sich bei der diesjährigen HR-TAGUNG aus und bestätigten somit die Wichtigkeit des Tagungsthemas „Führung in bewegten Zeiten“. Aktuelle Berichte aus der Politik, die Erfahrungen einer Unternehmensentwicklerin und drei spannende Einblicke in die unternehmerische Führungspraxis am Vormittag waren gefolgt von einer Auflockerung durch den Kabarettisten Fredi Jirkal und den Diskussionen in den Erfahrungsaustauschgruppen am Nachmittag.

Im Vorfeld der HR-TAGUNG-09 wurden 5 Fragen zum Tagungsthema an die TeilnehmerInnen verschickt und ausgewertet. Rund 62 % Rücklauf lieferten spannende Ergebnisse, welche durch die Moderatorin am Morgen präsentiert wurden. Unter anderem wurde die Bedeutung von Führung in bewegten Zeiten wie diesen von 79 % der Befragten als „sehr wichtig“ eingeschätzt. Rund ein Drittel bieten ihren Führungskräften auch aktiv Unterstützung dabei an. Bemerkenswert ist auch, dass HR für 49 % ein wichtiger strategischer Partner in schwierigen Zeiten geworden ist. Das größte Potenzial sehen PersonalistInnen in Ihrer Rolle als Strategischer Mitgestalter und Lösungsfinder sowie als Unterstützer der Führungskräfte. Die vorgestellten Ergebnisse bildeten die Basis für den gemeinsamen Tag und versprachen interessante Diskussionen.

Zukunftsfähig durch Anpassungsfähigkeit

Den Anfang machte Dr.ⁱⁿ Maria Ertl von inoVato aus Ansfelden mit theoriegeleiteten Ansätzen zum aktuellen Thema der „Nachhaltigen Unternehmensentwicklung“. Sie wies zunächst auf das notwendige Umdenken der Unternehmen hin, in der gegenwärtigen Krise nicht der Stärkste, sondern der Anpassungsfähigste sein zu wollen, um sie zu überwinden bzw. im besten Fall gestärkt aus ihr hervorzugehen. Hierzu muss jedes betroffene Unternehmen insbesondere seine Unternehmenswerte kritisch überprüfen und teilweise loslassen können. Bei Leidensdruck wird die Kraft des „weg von“ (bestehenden Prozessen) sehr stark, es braucht aber unbedingt auch ein „hin zu“, d.h. es muss eine Vision dessen bestehen, wohin die Reise gehen soll. Hierbei ist es wichtig, dass Führungskräfte diesen Transformationsprozess aktiv steuern und mit den MitarbeiterInnen gemeinsam tragen.

Wertschätzung als oberstes Gebot

Mag. Rudolf Eisenhuber, HR Director Operations der Austria Tabak GmbH erzählte von dem Prozess der Standortschließung der Tabakfabrik in Linz. Die Standortschließung wurde bereits 2007 beschlossen, ebenso wurde früh mit der Erarbeitung eines großzügigen Sozialplans in Zusammenarbeit mit der promente OÖ gestartet, welcher schließlich per 30. Juni 09 in Kraft trat. Die Führungskräfte und MitarbeiterInnen erhielten sozialpsychologische Betreuung, darüber hinaus wurde intensive Informationspolitik betrieben. Mag. Eisenhuber betonte die hohe Bedeutung der frühzeitigen und vor allem ehrlichen Kommunikation an die MitarbeiterInnen. MitarbeiterInnen könnten sehr wohl die Wahrheit vertragen, aber nicht Beschönigung oder zu späte Kommunikation. Ebenso wurde Wert auf eine einheitliche



Informationsweitergabe durch alle Führungskräfte gelegt, um Gerüchtewellen zu minimieren, und um auch die gute Produktivität und hohe Loyalität der Linzer Fabrikarbeiter weiterhin zu erhalten.

Exzessive Kommunikation – in guten wie in schlechten Zeiten

Besonders innovative Kommunikationskonzepte und –instrumente stellte der HR-Direktor Mag. Franz Puchegger von der Kienberger Worthington Cylinder GmbH, Hersteller von Stahlflaschen, vor. In diesem Unternehmen wird besonders viel Wert auf Kommunikation gelegt. Dazu werden u.a. vier MitarbeiterInnengespräche (MAG) und vier Führungskräftebewertungen pro Jahr durchgeführt. Eine der innovativen und vor allem günstigen Aktivitäten im Unternehmen ist das „Thank God It’s Monday“-Frühstück, bei dem jeweils zehn MitarbeiterInnen eine Stunde lang ausschließlich über Freizeithemen reden, während die Geschäftsleitung Kaffee und Mehlspeisen servieren. Dadurch konnte das Vertrauen und Verbundenheitsgefühl der MitarbeiterInnen untereinander und zur Geschäftsleitung enorm gestärkt werden. Ebenso wurden die bislang verwendeten Black und White Boards durch das „Kienberg TV“ ersetzt, das auf Flachbildschirmen im ganzen Unternehmen ausgestrahlt wird und mittlerweile zum Selbstläufer geworden ist. Ein besonderer Vorteil hierbei ist, dass Gerüchte auf schnellstem Weg entkräftet werden können. Ebenso innovativ ist die Einrichtung der „Harte Nüsse Gespräche“, bei dem schwierige MitarbeiterInnen (Top Performance, aber lassen niemanden mitarbeiten) zum Gespräch gebeten werden. Hier wird versucht, ihnen die Werte des Unternehmens zu vermitteln. Mag. Puchegger betonte hier, dass diese Einführung vor allem bei den nicht betroffenen MitarbeiterInnen sehr gut ankommt, da es als gerecht empfunden wird, dass auch Probleme offen angesprochen werden.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Handschrift

Karl Rametsteiner von der KeKelit Kunststoffwerk GmbH in Linz rundete die Vortragsreihe mit einer kritischen Analyse von „Krisenlösungsrezepten“ in der Praxis ab. Er beanstandete eingangs die Disziplin der Wirtschaftswissenschaften, die behauptet, die Ursachen für die (Aus)Wirkungen wie die Wirtschaftskrise zu kennen. Allerdings gibt es hier keine Gesetzmäßigkeiten wie in den Naturwissenschaften, trotzdem seien viele immer auf der Suche danach. Vielmehr ginge es seiner Meinung nach darum, nicht die Ursachen zu bejammern, sondern sich gute Gründe zu suchen, um neue Handlungen zu setzen. Kernaussage seiner Ausführungen war, dass jedes Unternehmen seine eigene Handschrift prägt. Diese ist nicht mit der Corporate Identity zu vergleichen. Vielmehr geht es dabei um die Personen im Unternehmen, deren Handeln und Tun. Die Frage der eigenen Handschrift steht im Gegensatz zu einem kollektiven Verhalten, bei dem das getan wird was alle tun und dazu führen, dass alle dieselben Probleme haben. Bestes Beispiel dafür ist für ihn die Börse!

Erfahrungsaustauschrunden am Nachmittag

Am Nachmittag wurde in sechs verschiedenen Erfahrungsaustauschrunden angeregt diskutiert. Von den Emotionen, die bei einem Konflikt auftreten, über Wertschätzung bei der Kündigung von MitarbeiterInnen bis hin zu der Frage was in Teams bzw. bei MitarbeiterInnen Krisen auslöst. Die TeilnehmerInnen konnten sich zwei Mal 80 Minuten intensiv zu zwei der sechs Themen mit anderen PersonalistInnen und ExpertInnen austauschen.