



Simplify your Personalmanagement

HR hat zuletzt viel Akzeptanz eingeübt. Der Vorwurf der Kundschaft: Die Prozesse sind viel zu kompliziert, unsere Arbeit wird dadurch nicht erleichtert. Lean HR steht also auf dem Programm für 2018. Gute Beispiele gibt es genug.

VON WINFRIED GERTZ

► Anfang November erhält Josef Wissinger, Geschäftsführer des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RKW) in München, ungewöhnlich viel Post. Personalleiter aus rund 300 mittelständischen Betrieben teilen ihm mit, welche Themen ihnen besonders auf den Nägeln brennen. Diese „Shortlist“ fließt sukzessive in die Planung der Personalleitertreffen für das folgende Jahr ein, wo die HR-Experten ihr Wissen gezielt auffrischen und berufliche Erfahrungen austauschen. Die Agenda legen die Personalleiter selbst fest: Nach Big Data und Active Sourcing ist nun die Lean-HR-Administration auf Platz eins vorgerückt. Wissinger, der zahlreiche Personalleitertreffen selbst moderiert, kennt die Beweggründe seiner Klientel ziemlich genau. Ist von Lean Management die Rede, geht es gemeinhin um die Beschleunigung von Abläufen mit dem Ziel höherer Qualität, also um die Verbesserung von Effizienz. „Wertschöpfung rauf, Kosten runter“, lautet der Schlachtruf. Jede Form von Verschwendung, Fehlern und unnötigen Kosten gerät auf den Prüfstand. Dieses Instrument aus dem Managementbaukasten schlägt nun auf den Wirkungskreis von HR durch – auch in kleinen und mittleren Betrieben, wie Wissinger beobachtet. Dabei entfaltet die Digitalisierung ihre treibende Kraft: „Sie wirkt sich deutlich auf das Recruiting und vor allem die Administration aus.“

Soweit die Ausgangslage. Der Knackpunkt: Zwar wollen Personalleiter ihre Prozesse verbessern, doch ihnen fehlt es an Wissen und Unterstützung. Auch an übertragbaren Best Practices mangelt es im Mittelstand. „Man könnte überspitzt sagen: Viele Personaler fühlen sich alleingelassen“, bringt Wissinger die Stimmungslage auf den Punkt. Wie Lean Management aufgesetzt wird und welche Methoden sich hierzu anbieten, dieses Know-how wollen sie sich unbedingt aneignen.

Redundanzen mit Standardisierung begegnen

Umso wichtiger sind erfolgreiche Beispiele aus dem eigenen Netzwerk. Einen Schritt voraus ist zum Beispiel **Winfried Wanka**, vor wenigen Monaten in den RKW-Vorstand beru-

fen und in der Geschäftsführung der Mayser GmbH & Co. KG für HR und Recht zuständig. Zu der Fusion zweier deutscher Standorte trägt auch HR sein Scherflein bei. Bei der Anpassung zentraler Prozesse zwischen Bewerberansprache, Einstellung und Onboarding favorisiert Wanka die „Standardisierung als eine wichtige Methode des Lean Managements“.

Tatsächlich stieß Wanka bei der Analyse auf sehr viel Redundanz. War es mehreren Mitarbeitern nur unter hohem Zeit-

>> Weiter auf Seite 34

Praxisbeispiel 1

Mayser GmbH & Co. KG



Standardisierung hat sich Personalleiter Winfried Wanka auf die Fahne geschrieben.

► Was im Jahr 1800 als „Hutmacherey“ begann, hat sich inzwischen zu einem Kfz-Zulieferer gemausert, der vor allem in Sicherheits- und Schaumstofftechnik von sich reden macht. Doch als stark wachsende Organisation muss Mayser zentrale Prozesse anpassen – etwa im Recruiting. Durch Standardisierung erzielt

Personalleiter Winfried Wanka schnell die gewünschten Effekte. Nach Installation eines Bewerbermanagementsystems sinkt der Aufwand in nennenswertem Umfang. „Mit der Sichtung des Bewerbungseingangs ist künftig ein Mitarbeiter allein beschäftigt“, so Wankas Bilanz. Dank des gewonnenen Freiraums befassen sich die HR-Kollegen nun mit Aufgaben im Gesundheits- und Wissensmanagement. ■

Alnatura Produktions- und Handels GmbH



Auch wenn er dafür frühere Entscheidungen rückgängig machen muss: Personalleiter Joachim Schledt verbessert Prozesse ganz konsequent.

► Weil die Auslagerung von zeitaufwendigen Abläufen nicht alternativlos sein muss, entschied sich die Biomarktkette Alnatura vor sieben Jahren, die Lohn- und Gehaltsabrechnung wieder zu re-integrieren. „Wir machen es günstiger, schneller und leaner als der Dienstleister“ betont Personalleiter Joachim Schledt. Seither

wird in HR konsequent nach weiteren Verbesserungen geforscht. Ergebnis Nummer eins: Seit Einführung des Bewerbermanagementsystems investiert man 60 Prozent weniger Zeit und Kosten ins Recruiting. Ergebnis Nummer zwei: Dank Umstieg auf die digitale Personalakte erzielt Schledt mit unverändertem Personaleinsatz „eine prozessuale Verbesserung von 30 Prozent“. Ähnliche Effekte sollen auch E-Learning-Systeme und ein Seminarverwaltungsprogramm zeitigen. ■

>> Fortsetzung von Seite 33

aufwand möglich, die „E-Mail-Flut“ aus Bewerbungen zu beherrschen, zeigen sich nach Installation eines Bewerbermanagementsystems spürbare Effekte: „Dank des hohen Komforts der Lösung sinkt der Aufwand in nennenswertem Umfang“, bilanziert Wanka. „Mit der Sichtung des Bewerbungseingangs ist künftig ein Mitarbeiter allein beschäftigt.“ Wer durch Automatisierung respektive Standardisierung Kosten sparen will, wird sich primär auf administrative Teilprozesse konzentrieren. Bisweilen ist sogar möglich, die Qualität zu erhöhen. „Exakt“, sagt Wanka, könne er noch nicht beziffern, wie der Umstieg auf das neue Verfahren sich betriebswirtschaftlich rechnet. Doch der positive Effekt auf den Personalbereich des stark wachsenden Unternehmens ist deutlich erkennbar: „Tatsächlich verschaffen wir uns beträchtliche Freiräume für wichtige Aufgaben wie etwa das Gesundheits- und Wissensmanagement“, hält Wanka fest. Und das bei gleichzeitiger Erhöhung der Candidate Experience, die sich „in schnellerem Response und höherer Prozessqualität“ erweise.

Die Qualität darf nicht abnehmen

So sehr dieses Beispiel nun dazu veranlassen mag, sich dem Großreinemachen anzuschließen: Das Verschlinken von Prozessen darf keineswegs zu Qualitätseinbußen führen. Davor warnt **Stephan Kaiser**, Professor für Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München (siehe auch Interview auf Seite 35). Als Beispiel zitiert er eine durch und durch administrative Aufgabe, die Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Beim Outsourcing sei darauf zu achten, dass das Gehalt „auch weiterhin pünktlich überwiesen wird“. Warum absolute Präzision erforderlich ist, erklärt auch **Rupert Felder**, Personalchef der Heidelberger Druckmaschinen AG, mit drastischen Worten: „Wer besteigt schon ein Flugzeug, in dem es den Menschen erlaubt ist, Fehler zu machen?“

Tatsächlich revidieren viele Unternehmen ihre einstige Entscheidung. Aufgrund enttäuschter Erfahrungen mit den jeweiligen Dienstleistern holen sie ausgelagerte Aufgaben zurück. Auch die Biomarktkette Alnatura rang sich vor sieben Jahren zum Insourcing durch, wie Personalleiter **Joachim Schledt** rekapituliert. „Wir machen es günstiger, schneller und damit sozusagen auch leaner als der Dienstleister.“

Schledt ermuntert seine HR-Kollegen, konsequent durchzugreifen – nicht nur im Recruiting. Jeder Prozess wird geprüft, ob er effizient und schlank ist oder sich sogar erübrigt. Das macht auch vor Führungskräften nicht halt, sie wollen das Führen von kritischen Gesprächen oft auf HR abwälzen. „Das hat aber bei HR nichts zu suchen, das ist Aufgabe jeder Führungskraft“, grätscht Schledt dazwischen. Grundsätzlich sollten Personaler beim Lean Management unbedingt ihre individuellen Rahmenbedingungen beachten, schreibt ihnen **Patrizia Stock**, Leiterin des REFA-Instituts in Dortmund, ins Stammbuch. Es gebe keine Strategie, „die für alle Personalbereiche gleichermaßen gilt“. Beim Aufspüren von Optimierungspotenzial lohne der Blick darauf, so Stock, „wie Informationen verwaltet, Dokumente verarbeitet und Kommunikationswege angelegt werden“.

Die Informationsfluten eindämmen

Um Lean HR zum Erfolg zu verhelfen, spricht viel dafür, in der sehr dokumentenlastigen Personalverwaltung anzusetzen. Laut Ingenieurin Stock (siehe auch Interview auf Seite 37) kennt das Lean Management verschiedene Verschwendungsarten: Droht in der Produktion die Überproduktion, lauert in HR die Informationsflut: „Berichte etwa, die keiner liest.“ Felder macht dafür das ausgeprägte Sicherheitsdenken von HR verantwortlich. „Bloß keine Fehler machen.“ Das Resultat sind auch zahllose Transaktionsprozesse inklusive Bescheinigungen: vom Eintritt neuer Mitarbeiter über ihre Beförderung und Versetzung bis zum Austritt. Bei der Bereinigung orientiert sich Felder am Kundennutzen und favorisiert das Pull-Prinzip: „Wer etwas braucht, kann es von HR aufberei-

tet abrufen.“ Der stets lauern Gefahr, dass Tools ihr Eigenleben entwickeln, ist sich auch **Thomas Perlit**, Personalleiter der Gerresheimer AG in Düsseldorf, bewusst. Potenzial zur Entschlackung sei in allen HR-Prozessen zu finden, nicht nur in der Administration. Vor übereilten „Rosskuren“ sei jedoch gewarnt, wie das Beispiel der Zeugniserstellung zeigt. „Durch Automatisierung bis zur Unkenntlichkeit ist der Wert des Zeugnisses als wichtiges Dokument im Bewerbungsprozess tief gefallen“, ärgert sich Perlit.

Perlit warnt seine HR-Mitstreiter zudem vor einer grundsätzlichen Falle. Prioritäten solle man nicht in Abhängigkeit von „Sinuskurven oder Modewellen“ definieren, sondern allein nach ihrem Wert fürs Unternehmen sowie für interne und externe Kunden bemessen. Das gelte auch für Lean HR, stimmt Hochschullehrer Kaiser ausdrücklich zu. Softwarelösungen aus dem Bereich People Analytics, wie etwa Matching-Algorithmen, oder Ansätze, die Stimmerkennung in die Eignungsdiagnostik einzubeziehen, zögen Personaler teilweise mehr als nötig in den Bann. „In nennenswertem Umfang eingesetzt werden solche Verfahren aber noch nicht.“ Patrizia Stock vom REFA-Institut schließt sich an. HR sollte nicht zu hohe Erwartungen in Algorithmen setzen. „Der Mensch lässt sich nicht auf einen Lebenslauf

>> Weiter auf Seite 36

Praxisbeispiel 3

Gerresheimer AG



Thomas Perlit setzt als Personalleiter immer mehr auf Apps, um Prozesse zu optimieren.

► Lean HR, also die Suche nach Verbesserungen oder Kosteneinsparung, ist für Thomas Perlit eine tägliche Aufgabe. Als Personalchef des börsennotierten Produzenten von Glasmaterialien für die Pharma- und Kosmetikindustrie mit weit über 10 000 Mitarbeitern sieht er vor allem in der konsequenten Ablösung schwerfälliger Systeme

aus der einstigen Großrechnerwelt den entscheidenden Schritt. Sukzessive werden Altsysteme, die etwa bei Mitarbeitergesprächen oder im Recruiting zum Einsatz kommen, durch Apps ersetzt. „Sie erhöhen nicht nur die Zufriedenheit von Anwendern“, betont Perlit. Dank ihrer Schnittstellenflexibilität ließen sie jederzeit verknüpfen oder auch austauschen. Anbieter wie SAP, erwartet Perlit, „werden sich schwertun, damit Schritt zu halten“. ■



Prof. Dr. Stephan Kaiser, Personalmanagement und Organisation, Universität der Bundeswehr München

Interview

„Man muss Jobalternativen anbieten“

► Was veranlasst Personaler, sich mit Lean Management anzufreunden?

Für viele Personaler klingt HR ohne Ressourcenverschwendung, also operative Exzellenz, zu handwerklich. Sie befassen sich lieber mit Talent Management oder Employer Branding. Dass sie nun ihre Prozesse auf Kosten und Effizienz trimmen wollen, deutet auf einen gewissen Stimmungswandel hin: Zwar brummt die Wirtschaft, aber die nächste Krise könnte bald folgen.

Die Digitalisierung übt zusätzlich Druck aus. Welche Gefahr ist damit verknüpft?

Womöglich trägt Lean HR, kombiniert mit beträchtlicher IT-Investition, zum Verlust von traditionellen HR-Aufgaben bei, die letztlich von IT-Dienstleistern übernommen werden. Während ein Teil intelligenter HR-Arbeit auf Softwareentwickler übertragen wird, muss sich HR im Gegenzug für Aufgaben anbieten, deren Wert in der Verknüpfung von Unternehmens- und HR-Strategien liegt. Ich glaube jedoch, dass entfallene Verwaltungsaufgaben nicht vollständig durch höherwertige Funktionen kompensiert werden können.

Worauf ist besonders zu achten?

Geht es um Personalabbau, muss man Jobalternativen anbieten oder zumindest ein überzeugendes Outplacement. Dazu zählt eine glaubwürdige Kommunikation gegenüber verbleibenden Mitarbeitern. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Leistungsträger nicht abspringen. ■

Praxisbeispiel 4

Heidelberger Druckmaschinen AG



Senior Vice President Global HR Dr. Rupert Felder versucht, Mitarbeitern die Angst zu nehmen.

► Infolge eines vom Vorstand angestoßenen Programms für Operational Excellence soll auch HR seine Prozesse verbessern. Eine Säule ist die Standardisierung auf SAP. Doch HR-Chef Felder muss auch Personal abbauen. „Würden wir etwa die Berufsausbildung schließen, könnten wir auf einen Schlag viel Geld sparen.“ Das kön-

ne Felder zufolge aber nicht im Interesse des Unternehmens sein. Damit Mitarbeiter Lean HR als Change-Projekt nicht torpedieren, müsse man ihnen die Angst vor Jobverlust nehmen. Sie sollten bereit sein, ihr Wissen einzubringen und nicht bloß zu bewahren. „Der permanenten Veränderung kann man sich einfach nicht wiederersetzen.“ ■

>> Fortsetzung von Seite 35

reduzieren.“ Ebenso wenig überzeugten Algorithmen Bewerber, dass es weit und breit keinen besseren Arbeitgeber gebe. Bei der Verbesserung oder Kosteneinsparung empfiehlt Perlit, sich von „schwerfälligen Systemen“ zu verabschieden, wie sie etwa für Mitarbeitergespräche herangezogen werden. „Führungskräfte dürfen wir nicht mit Mainframe-Anwendungen behelligen, die Mitarbeitergespräche als komplizierte und zeitfressende Tortur erscheinen lassen.“ Was Perlit beschreibt, kann sich in der Tat zu einem Bürokratiemonster ersten Grades auswachsen. Vor allem in Konzernen sind fürs Mitarbeitergespräch Formulare stattlichen Umfangs auszufüllen, die alle erdenklichen Beurteilungsdimensionen enthalten. Mit solchen Zeitfressern, garniert von wuchernden Feedback- und Kennzeichnungsschleifen, zerrt man bloß an den Nerven aller Beteiligten. Geschuldet sind solche Auswüchse nicht nur übertriebenem Perfektionismus und dem Wunsch nach Absicherung. Wer solche Formulare entwirft, ist auch von tiefem Misstrauen infiziert.

Mehr Qualität verspricht sich Perlit vom Einsatz kleiner flexibler Lösungen. Bei der Mitarbeiterempfehlung etwa hat sich die Automatisierung für Perlit gelohnt. „Durch Übertragung der Prozessschritte auf eine App erleichtern wir den Beteiligten, neue Mitarbeiter anzuwerben. Damit gewähr-

leisten wir schlanke, schnelle Prozesse sowie eine deutlich höhere User Experience.“

Erst prüfen, dann digitalisieren

Digitalisierung, moderne IT: Liegt hier der Schlüssel für reibungslose, entbürokratisierte Abläufe und womöglich auch für ein verbessertes Standing von HR? Felder zufolge fehlt vielen Personalern der Anschluss an IT. „Ihr Horizont reicht manchmal lediglich bis Excel.“ Für **Roland Hehn** ist die Frage nicht mit Ja oder Nein zu beantworten. „Digitalisiert man schlechte oder unnötige Prozesse, dann bleiben sie schlecht und unnötig“, sagt der Personalchef der Heraeus Holding GmbH, Hanau, der aktuell den HR-Bereich nach Antritt eines neuen CEO sukzessive auf Vordermann bringt.

Bei seiner Mammutaufgabe stützt sich Hehn auf den Methodenreichtum von Lean Management. Statt einmaliger Kosmetik geht es um kontinuierliche Verbesserung. Zunächst rücken alle Prozesse auf den Prüfstand: „Warum sollte HR selbst Sprachtrainings managen und verwalten, wenn dies ein Master Vendor zusätzlich zu seinen Leistungen gratis oder deutlich besser übernimmt?“ fragt Hehn. „Wie sinnvoll sind etwa Exit-Interviews bei einer Fluktuationsquote von vier Prozent?“

Kein Personaler, nennt Hehn ein weiteres Beispiel, müsse an einem Erstinterview teilnehmen, wo es allein um die Prüfung der fachlichen Qualifikation geht. Neben dem Aussortieren und Verschlimmern geht es bei der systematischen Neuordnung von Prozessen um Standardisierung. „Wir vereinheitlichen Systeme und bündeln Synergien auch durch Zentralisierung“, umreißt Hehn die Strategie. So ist das Shared Service Center nicht mehr allein für Payroll zuständig, sondern darüber hinaus für weitere administrative HR-Aufgaben. Fazit: Etliche Prozesse wurden gestrichen oder dort neu aufgehängt, wo sie nichts oder weniger kosten – „bei gleicher oder besserer Qualität“, wie Hehn präzisiert.

Auch Heidelberg unterhält zum Thema Payroll ein Shared Service Center, um Transaktionen unter Ausschöpfung von Skaleneffekten zu realisieren. Regelmäßig vergleicht Felder den internen Leistungs- und Kostenkatalog mit dem Angebot externer Dienstleister. „Als Personaler muss ich beziffern können, was interne Prozesse wie etwa Zeugniserstellung oder eine Versetzung kostet.“

Von der Last zur Lust

Jenseits aller Zuversicht, das eigene Terrain für die Zukunft zu trimmen, lautet freilich die Gretchenfrage: Ziehen die Mitarbeiter mit? Im Endeffekt stehen sie mit ihren angestammten Aufgaben schließlich zur Disposition. Verträgt sich „lean“ mit der Unternehmenskultur? Ingenieurin Stock nimmt Personaler in die Pflicht, unbedingt den Rat von Mit-

arbeitern einzuholen, zumal sie die Prozesse am besten kennen. „Kontinuierliche Verbesserung als Bestandteil von Lean Management kann nur unter Beteiligung der Mitarbeiter erfolgen.“ Damit sei jede Technologie überfordert, auch künstliche Intelligenz. Dies sei „elementar“ für die Unternehmenskultur.

Ziehen wir ein Fazit: Dem entschlossenen Aufspüren von Zeitfressern, Kostentreibern und bürokratischem Ballast sollten sich mehr Personaler anschließen. Das Selbstverständnis der hier präsentierten Protagonisten kann vielen HR-Akteuren dabei als Vorbild dienen. „Wer Lean nicht in seiner DNA hat, ist falsch in seinem Job – nicht nur in HR“, redet Schledt der HR-Community ins Gewissen. „Wir müssen von der Last zur Lust kommen“, lautet Perlitz’ Devise. HR-Prozesse sollten nicht belastend, sondern unkompliziert sein. „So macht Führen wieder Spaß.“ Auch das etwas angegriffene HR-Image könnte profitieren. Genügend Diskussionsstoff für Josef Wisingers Personalleitertreffen nächstes Jahr bietet sich also allemal. ■

Praxisbeispiel 5

Heraeus Holding GmbH



Prozesse, die mehr kosten als sie einbringen, schafft Personalleiter Roland Hehn einfach ab.

► Nach der Entscheidung, den Technologiekonzern Heraeus komplett neu aufzustellen, muss auch HR sich reorganisieren. Die ambitionierte Vorgabe lautet, neue Themen mit unverändertem Headcount und Budget voranzubringen. Dabei verfolgt Personalleiter Roland Hehn ein dreiteiliges Lean-HR-Konzept: Prozesse, deren

Kosten höher sind als ihr Mehrwert, werden abgeschafft. Ferner geraten unnötige Teilprozesse auf den Prüfstand. Für alle übrigen Prozesse gilt: Sie müssen schlanker werden. „Lean HR“, so Hehn, „ist quasi Voraussetzung, die Transformation erfolgreich zu gestalten.“ Neben dem Aus-sortieren und Verschlinken von Prozessen werden Systeme vereinheitlicht (Standardisierung) und Synergien gebündelt (Zentralisierung). ■



Dr.-Ing. Patrizia Stock, Leiterin REFA-Institut e.V., Dortmund

Interview

„Unternehmen sollten die Chancen betonen“

► **Worauf sollten Unternehmen, die sich dem Lean Enterprise verschrieben haben, besonders achten?**

Es ist Aufgabe von HR, die Mitarbeiter mitzunehmen. Den Rahmen setzt eine wertschätzende Kultur. Ich plädiere dabei für die Kombination aus Können, Wollen und Dürfen. Können allein, wie vielfach praktiziert, reicht nicht aus.

Das müssen Sie uns näher erklären.

Werden Routineprozesse verschlankt, wachsen Mitarbeiter in neue und anspruchsvollere Aufgaben hinein. Statt Ängste zu schüren, sollten Unternehmen die Chancen betonen, die sich aus Veränderungen ergeben, wie sich historisch in industriellen Umbrüchen immer wieder gezeigt hat. HR muss dafür sorgen, dass Mitarbeiter bereit sind, zu lernen und sich optimistisch Veränderungen stellen. Eigentlich wird diese Aufgabe immer wichtiger.

Wird Technik nicht überbewertet, wenn HR sich zu Lean bekennt?

Technologie ist sicherlich ein gutes Hilfsmittel, um etwa Verwaltungsabläufe zu straffen. Sie ist aber nicht erfolgsentscheidend. Mit Technik allein lassen sich Lean-Prinzipien nicht realisieren. Um ihnen Gestalt zu verleihen, braucht man die Mitarbeiter sowie die passenden Methoden, allen voran Standardisierung und kontinuierliche Verbesserung. Ohne Mitarbeiterorientierung und eine tragfähige Unternehmenskultur funktioniert Lean nicht. ■

Die Quintessenz: So entrümpeln Sie HR erfolgreich

① Überblick verschaffen

Verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über die Prozesse in Ihrem Fachbereich: Welche fallen überhaupt an? Was wird intern gelöst, was extern?

② Notwendigkeit überprüfen

Sind alle etablierten Prozesse vonnöten? Oder hat sich seit Verfestigung der Abläufe bereits so viel verändert, dass der eine oder andere hinfällig geworden ist?

③ Effizienz checken

Stellen Sie eine Kosten-Nutzen-Rechnung für jeden Prozess auf: Schafft er tatsächlich Mehrwert oder frisst er nur Nerven, Zeit und Geld?

④ Zielgruppe einbinden

Was sagen eigentlich die Kunden von HR zu Ihrer Performance? Wo hakt es in deren Augen? Was brauchen sie, was kann wegfallen? Nehmen Sie sie mit auf die Reise, lassen Sie sie Erkenntnisse und Erfahrungen beisteuern – und ersparen Sie ihnen Überraschungen.

⑤ Zuständigkeit prüfen

Gehört der Prozess überhaupt in die Personalabteilung? Oder wäre er in einem anderen Bereich womöglich besser aufgehoben? Wägen Sie ab und stellen Sie sich eventuell strategisch besser auf.

⑥ Technische Möglichkeiten nutzen

Technik soll uns dienen. Und das kann sie, wenn sie richtig eingesetzt wird. Welche Tools gibt es auf dem Markt, die Ihnen helfen könnten? Lassen Sie sich individuell beraten.

⑦ Alle mitnehmen

Veränderung löst Verunsicherung aus. Information hingegen schafft Vertrauen. Binden Sie die Mitarbeiter in den Prozess ein und kommunizieren Sie transparent.

⑧ Flexibel bleiben

Die Welt verändert sich schnell – und damit auch die Voraussetzungen für die Abläufe in Ihrer Abteilung. Was Sie vorgestern entschieden haben, mag gestern noch richtig gewesen sein. Aber heute? Trauen Sie sich, Ihre Entscheidungen in kurzen Zeitabständen zu überprüfen und auch mal wieder über den Haufen zu werfen.

⑨ Personalplanung ankurbeln

Welche Mitarbeiter wären von fälligen Veränderungen in welcher Form betroffen? Wem kann man wo Chancen eröffnen? Welche Mitarbeiter und welche Qualifikationen brauchen Sie im Zuge der Veränderung vielleicht in Kürze?

⑩ Konsequenz sein

Zu umständlich, zu veraltet, zu langsam, zu teuer? Weg damit!

(wj, cl)